

Kuntalaisten ajatuksia Äänekosken perusturvan toiminnasta

”..Ainakin mulle on monta asiaa selvinnyt...”

Aivio Niina
Piilonen Jaana

Joulukuu 2013

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



| | | |
|---|--------------------------------|---|
| Tekijät Aivio, Niina Piilonen, Jaana | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 16.12.2013 |
| | Sivumäärä 119 | Julkaisun kieli Suomi |
| | Osittain salainen: luku 6.8 | Verkojulkaisulupa myönnetty (x) |
| Työn nimi Kuntalaisten ajatuksia Äänekosken perusturvan toiminnasta. ”..Ainakin mulle on monta asiaa selvinnyt..” | | |
| Koulutusohjelma YAMK, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaajat Mäkelä, Tapio Suomi, Asta | | |
| Toimeksiantajat Aivio Niina ja Piilonen Jaana | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli asiakasraati menetelmää käyttäen osallistaa Äänekosken kaupungin perusturvan palveluiden käyttäjiä (n=10) toukokuussa 2013. Osallistavan työmenetelmän viitekehystenä oli dialogisuus ja refleктоiva työote. Tutkimuskysymyksiksi määritettiin; millaisena kuntalaiset kokivat perusturvan toiminnan, millaisia parannusehdotuksia ja – keinoja raatilaiset toivat esille ja miten raatilaiset ja johtajat kokivat osallistavan tutkimusmenetelmän käytön? Työn tavoitteena oli myös löytää yhdessä palvelujen käyttäjien sekä – johtajien kesken uusia käytäntöjä, jotka mahdollistaisivat laadukkaan, hyvän ja tehokkaan palvelun huomioiden resurssit.</p> <p>Asiakasraadit kokoontuivat kolme kertaa. Kahdella ensimmäisellä tapaamiskerralla asiakasraadeissa kartoitettiin palveluiden käyttäjien ajatuksia ja kehittämisideoita perusturvan toiminnasta pienryhmissä eri teemojen avulla. Viimeisessä kokoontumisessa käytettiin refleктоivaa työmenetelmää, jonka avulla asiakasraatilaiset kertoivat kokoamansa ”terveiset” kahdelta ensimmäiseltä asiakasraatikerralla perusturvajohtajalle, vastuualuejohtajille sekä johtavalle hoitajalle. Tämän jälkeen käytiin yhteistä keskustelua raatilaisten esiin tuomista parannus- ja kehittämisideoista. Tutkimuksen uutuusarvona on palvelujen käyttäjien sekä johtajien yhteinen tapaaminen refleктоivaa työmenetelmää käyttäen. Tästä syntyi palvelujen käyttäjän kuulluksi tulemisen – malli.</p> <p>Raatilaisten ja johtajien yhteiskeskustelusta nousi sisällönanalyysin pohjalta johtopäätöksiksi neljä yläkategoriaa: eettisyys, palveluprosessit, substanssijohtaminen ja ammatillisuus. Eettisyyden toteutumista tulee tarkastella palveluprosessien eri vaiheissa, korostaen kohtaamisen merkitystä. Palveluprosesseissa tulee tehostaa palveluohjausta ja neuvontaa sekä selkiyttää tiedottamista. Resursseja tulee hyödyntää yli organisaatorajojen asiantuntijuuden ja palvelujen laadun takaamiseksi. Osallistamalla palvelujen käyttäjiä saadaan aikaan yhteistä ymmärrystä palvelujen käyttäjien ja tuottajien välillä. Tutkimuksesta nousseet johtopäätökset eivät ole yleistettäviä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi toiminnallinen asiakasraatimenetelmä, joka sisältää dialogisen työotteen. Malli soveltuu myös johtamisen työkaluksi.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Asiakaslähtöisyys, Osallistaminen, Asiakasraati, Dialogisuus, Reflektiivisyys, Eettisyys, Palveluprosessi, Substanssijohtaminen, Ammatillisuus | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|---|--|--|
| Authors Aivio, Niina Piilonen, Jaana | Type of publication Master's Thesis | Date 16.12.2013 |
| | Pages 119 | Language Finnish |
| | Part of the secret partition 6.8 | Permission for web publication (x) |
| Title The inhabitants' thoughts about the basic social security in Äänekoski "...I've learned quite a few things..." | | |
| Degree programme Master's degree The Development and Management of Health Care and Social Services | | |
| Supervisors Mäkelä, Tapio Suomi, Asta | | |
| Assigned by Aivio Niina and Piilonen Jaana | | |
| <p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to involve inhabitants (n=10) of Äänekoski in a discussion about the basic social services in May 2013. The discussion was organized as client councils. The framework of the method was based on a dialogical and reflective work approach. The research questions were: How did the council members see the basic social security? What suggestions and means of improvement did they raise? and How did the client council members and the municipal leaders feel about the inclusive study method? Another main objective was to find, together with the clients and the leaders, new conventions that would enable efficient and high-quality services while taking into account the resources.</p> <p>The client councils assembled three times in small groups. During the first two meetings the service users' thoughts and suggestions for improvement were reviewed through different themes. In the last meeting a reflective method was used to collect the material from the earlier meetings. This material was then given to the Manager of Basic Social Services, the different unit directors and the Nursing Superintendent. After this there was a general discussion on the improvement and development ideas raised by the clients. The novelty value of this study is in the meeting between the clients and the leaders and the reflective method used in the meeting. It generated a model of hearing the client while making decisions on services.</p> <p>A content analysis on the discussion between the council members and the leaders raised four main categories: ethicalness, service processes, substance management and professionalism. Ethicalness should be considered in the different stages of the service processes, highlighting the significance of the encounter. In the service processes guidance and advice should be intensified and information clarified. Resources should be utilized across organizational borders in order to ensure expertise and the quality of the services. By involving the service users in decision making the consensus between the clients and the service providers can be enhanced. The conclusions raised by this study cannot be generalized.</p> <p>The outcome of this study is a new functional and dialogical client council method. The method can also be applied as a tool for management.</p> | | |
| Key words Customer orientated approach, Client council, Dialogical and reflective method, Ethicalness, Service processes, Substance management, Professionalism | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | ASIAKASTA KUULEMALLA JULKISTEN PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN | 4 |
| 1.1 | Asiakaslähtöisyys työotteeksi..... | 5 |
| 1.2 | Vaikuttavuutta palvelujen käyttäjiä kuulemalla..... | 7 |
| 1.3 | Kuntalaisten ajatuksia perusturvan toiminnasta asiakasraadin keinoin | 8 |
| 2 | JULKISEN HALLINNON KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTIA | 9 |
| 2.1 | Julkiset palvelut..... | 10 |
| 2.1.1 | Palvelut kunnissa | 11 |
| 2.1.2 | Viranomaisten julkista toimintaa ohjaavia lakeja..... | 12 |
| 2.1.3 | Kuntalaisten oikeuksia ja velvollisuuksia | 13 |
| 2.2 | Johtamisen ja päätöksenteon problematiikkaa | 15 |
| 2.3 | Julkiset palvelut ja eettisyys..... | 17 |
| 2.4 | Julkisen sektorin kompleksisuus..... | 19 |
| 3 | TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSENÄ ASIAKASLÄHTÖISYYS..... | 21 |
| 3.1 | Asiakaslähtöisyys..... | 22 |
| 3.2 | Asiakaslähtöisyyden kehittäminen..... | 26 |
| 3.3 | Palvelumuotoilulla asiakaslähtöisyyttä..... | 29 |
| 3.4 | Asiakasraati arviointivälineenä | 31 |
| 3.5 | Dialogisuus asiakaslähtöisessä vuoropuhelussa | 34 |
| 3.6 | Reflektiivisyys, ymmärrystä ja oivallusta | 37 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET..... | 38 |
| 5 | TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS..... | 39 |
| 5.1 | Tutkimuksen taustalla Äänekosken perusturvan organisaatorakenne | 39 |
| 5.2 | Tutkimuksen toteutus..... | 41 |
| 5.2.1 | Asiakasraatitutkimuksen toteuttamisen taustaa | 42 |
| 5.2.2 | Asiakasraadit | 44 |
| 5.2.3 | Tutkimuksen metodologiaa..... | 46 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET | 47 |
| 6.1 | Raatiensaisten kokemuksia perusturvan toiminnasta | 49 |
| 6.1.1 | Terveystenhuohto | 49 |
| 6.1.2 | Sosiaalityö | 56 |
| 6.1.3 | Arjen tuki..... | 57 |
| 6.1.4 | Muuta kommentoitavaa raatilaistilta | 58 |
| 6.2 | Asiakasraatilaisten kehittämisideoita..... | 60 |
| 6.3 | Johtajien kuulemat teemat..... | 64 |

| | |
|--|-----|
| 6.4 Vastuualuejohtajien alustavat lupaukset..... | 66 |
| 6.5 Yhteiskeskustelun sisällönanalyysi | 67 |
| 6.5.1 Eettisyys palveluprosesseissa..... | 68 |
| 6.5.2 Palveluprosessi | 70 |
| 6.5.3 Substanssijohtaminen..... | 71 |
| 6.5.4 Ammatillisuus | 73 |
| 6.6 Yhteisen ymmärryksen luominen dialogisuuden avulla | 75 |
| 6.7 Osallisuuden kokeminen..... | 77 |
| 7 POHDINTA..... | 80 |
| 7.1 Pohdintaa sisällön analyysin avulla tuotetuista teemoista..... | 81 |
| 7.2 Asiakslähtöisyys strategian luomisen taustalla | 84 |
| 7.3 Asiakasraati osallistavana menetelmänä..... | 86 |
| 7.4 Osallisuuden kokeminen..... | 90 |
| 7.5. Johtopäätökset..... | 91 |
| LÄHTEET..... | 93 |
| LIITTEET | 103 |
| Liite 1. Asiakslähtöisyys palvelujen tuloksellisuuden taustalla | 103 |
| Liite 2. Äänekosken kaupungin perusturvan organisaatiokaavio | 104 |
| Liite 3. Tutkimuslupa | 105 |
| Liite 4. Asiakasraatitutkimus ilmoitus..... | 106 |
| Liite 5. Asiakasraatiin ilmoittautuminen..... | 107 |
| Liite 6. Lupa asiakasraadin äänittämiseen ja sitoutuminen ”pelisääntöihin” | 108 |
| Liite 7. Asiakasraadin ”pelisäännöt” | 109 |
| Liite 8. Keskusteluteemat | 110 |
| Liite 9. Käyttöteoria:” Terveisten ”neljä ulottuvuutta..... | 113 |
| Liite 10. Ohje asiakasraadin vetäjille | 114 |
| Liite 11. Pyyntö opinnäytetyön osittaisesta salauksesta | 116 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| KUVIO 1. Tutkimuksen sisällönanalyysistä nousseet kategoriat..... | 47 |
| KUVIO 2. Raatiin osallistajat asuintaajamittain | 49 |
| KUVIO 3. Sisällönanalyysi esimerkki..... | 67 |
| KUVIO 4. Eettisyys..... | 68 |
| KUVIO 5. Palveluprosessin lähtökohdat | 70 |
| KUVIO 6. Substanssijohtaminen | 72 |

KUVIO 7 Ammatillisuus.....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Asiakasraatilaisten asiakkuudet perusturvaan48

1. ASIAKASTA KUULEMALLA JULKISTEN PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN

Julkisjohtamisen suuntaus (New Public Management) 1980-luvulla toi julkiselle sektorille yksityiseltä sektorilta käytetyt käsitteet tuottavuus ja tehokkuus. Muutoksen tavoitteena oli lisätä yksilön valinnan mahdollisuutta, vähentämällä julkisen sektorin monopoliasemaa sekä byrokratiaa. Myöhemmin globalisaatio, väestön ikääntyminen sekä teknologian kehittyminen ovat vaikuttaneet 2000-luvun kuntapalveluiden järjestämiseen.

Esillä olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen (L 9.2.2007/169) tavoitteena on vahvistaa kuntien mahdollisuuksia tuottaa tehokkaasti palveluja kuntalaisille ja mm. lisätä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia (L 9.2.2007/ 169). Kaste-ohjelmassa (2008 -2011) nostettiin esille asiakkaan äänen kuulemisen ja osallistamisen lisäämisen päätöksenteossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 39- 41). Uusimman Kaste- ohjelman (2012 -2015) tavoitteena on asiakaslähtöisyys, jotta palvelujen laadun ja vaikuttavuuden luotettavuus lisääntyisi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 18).

Valtaosa sosiaali- ja terveysjohdosta sekä luottamushenkilöstä ovat asiakkaiden suorien osallistumismahdollisuuksien sekä palvelukäyttäjien suunnittelu- ja kehittämisen kannalla. Osallisuuden asenteellinen valmius palvelukäyttäjien kesken on vahva. Kuitenkin kunnissa osallisuutta tukevat ja vahvistavat toiminnot ovat yksittäisiä. (Perälahti, Londén, Siltaniemi, Särkelä, Peltosalmi & Eronen. 2011, 26 -27).

Sosiaalibarometrin (2013), mukaan kunnissa vallitsee hyvinvoinnin tahtotila. Tahtotila ei kuitenkaan riitä, jotta mm. asukkaiden osallisuus näkyisi käytännössä. Valtakunnallisesti puuttuu pitkäjänteisyys, suunnitelmallisuus, vaikka yhtäaikaaisesti ilmenee erilaisia hälytyssignaaleja sekä uudistustarpeita. Mikäli halutaan toimia kestävällä tavalla, tulee toimia pitkäjänteisesti ja strategian mukaisesti. Kunnissa on edelleen

ongelmia hyvinvointivaikutusten arvioinnissa sekä asukkaiden osallistamisessa. (Eronen, Hakkarainen, Londén, Nykyri, Peltosalmi, & Särkelä, 2013, 131- 132).

Valtionvarainministeriö on julkistanut asiakkuusstrategian v. 2013. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen ymmärrys asiakaspalvelujen kehittämisestä. Tähän tavoitteeseen pyritään mm. tavoittaa hallinnon yhteistä tahtotilaa sekä kiinnittämään huomiota kansalaisten osallisuuteen. (Valtionvarainministeriö 2013.) Asiakkaiden osallisuuden lisääminen on osa valtakunnallista toimenpidettä. Sen avulla saadaan arvokasta asiakaslähtöistä tietoa eri toiminnoista (L 9.2.2007/169; Sosiaali- ja terveysministeriö 2008; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Osallisuuden avulla voidaan asiakkaita sitouttaa uusiin toimintakäytäntöihin saaden aikaan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta (Kettunen & Kivinen 2012, 41).

1.1 Asiakaslähtöisyys työotteeksi

Sosiaalipolitiikan agendalle noussut teema nostaa palvelujen käyttäjät mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Eri reformien avulla tuetaan käyttäjien aseman paranemista. Tavoitteena on saada palvelujen käyttäjät kansalaisten asemaan oikeuksineen. Lisääntyneet oikeudet lisäävät heidän vastuuta ja velvollisuuksia.

Kuntalaisten palvelutarpeita kartoitetaan eri menetelmillä mm. asiakaskyselyt - ja palautteet, segmentoinnit, kuulemistilaisuudet ja fokusryhmä haastattelut, joiden avulla kuullaan asiakkaiden palvelukokemuksia. Asiakkaiden osallistamisen avulla palvelujen tuottajat tutustuvat asiakkaiden toimintaan sekä käyttäytymiseen. Dialogin avulla mahdollistuu asiakkaiden aito kuuleminen. Asiakaslähtöisen osallistamisen avulla kuntalaiset voivat osallistua palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen. Se mahdollistaa dialogin päättäjien ja kuntalaisten välille mm. palvelujen kehittämistä suunnitteluvaiheessa.

Palvelutoiminnan perustana on asiakaslähtöisyys. Sen periaatteena asiakasta kunnioitetaan ja hänen tarpeensa huomioidaan. Asiakaslähtöisyys näkyy niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta erilailla: asiakkaat korostavat kuuntelua ja yksilöllistä kohtelua ja henkilöstö korostaa yksilön kunnioitusta. (Perälahti ym. 2011, 25). Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on löytää toimintamalleja, joiden avulla käytettävien resurssien avulla, kansalaisille tuotetaan mahdollisimman suuri arvo. Palvelumuotoilun tarkoituksena on ymmärtää asiakasta ja palvelun käyttäjiä, jossa asiakas on aktiivinen osapuoli. (Miettinen, 2011, 10- 13; Kuntaliitto 2012.)

Kansalaisbarometri (2011) toteaa yleisen tyytymättömyyden palveluiden toteutumiseen. Erityisesti asiakkaiden mahdollisuus osallistua kehittämiseen toteutuu heidän mukaan huonosti. Vastaajista vain 5 % kokee, että heillä on hyvä tai melko hyvä mahdollisuus palvelujen kehittämiseen. Asiakkaat kokevat, että huonosti toimivat monet palvelujen saamiseen sekä hallinnolliset käytännöt (mm. etuus ja palvelupäättökset ja päätöksissä käytetty kieli). Ongelmana kuitenkin pidetään, että palvelujen käyttäjät eivät ymmärrä myöntämiskriteerejä ymmärtäen päätökset huonosti. Vastaajista yli puolet kokee tiedotuksen toteutuvan vähintään kohtalaisena. (Siltaniemi, Hakkarainen, Londén, Luhtanen, Perälahti, & Särkelä, 2011, 103- 104.)

Ennakkoluulot tai tiedon puute ohjaavat vastaajia. Kansalaisbarometrissa (2011) todettiin, että ne vastaajat, jotka olivat käyttäneet palveluja useissa kohdissa viimeisen kolmen vuoden ajan arvioivat palvelujen toimivan paremmin. Ne vastaajat, jotka eivät ole käyttäneet julkisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja kolmeen vuoteen kokivat palvelut huonosti toimiviksi. (Siltaniemi & ym. 2011, 106.)

Asiakkaiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen, niin sosiaali- ja terveydenhuollon johdon kuin asiakkaidenkin mielestä toteutuu huonosti. (Siltaniemi & ym. 2011, 107).

1.2 Vaikuttavuutta palvelujen käyttäjiä kuulemalla

Asiakaslähtöisellä työskentelytavalla palvelujen käyttäjät voimaantuvat, koska heidän kokemuksiaan pidetään tärkeinä. Se vaikuttaa myös esim. syrjäytymisen ehkäisyyn, koska siinä asiakasta aktivoidaan osallistumaan osallisuutta lisäävillä toimenpiteillä. Luottamus ja sitoutuminen ovat voimaantumisen seurausta. Kun palvelujen käyttäjät sitoutuvat ja koki legitimiteettiä, toiminta tehostuu ja syntyy taloudellista tulosta. Organisaatiossa työskentelevät puolestaan kokevat asiakaslähtöisen toiminnan lisäävän työtyytyväisyyttä, koska silloin organisaation ja työntekijän arvomaailmat kohtaavat.

Toikko (2006) on todennut, että palveluiden käyttäjien osallisuus näyttäytyy palveluiden kehittymisen ja käyttäjälähtöisyyden, sekä demokratian roolin vahvistumisena voimaannuttaen heitä (Toikko 2006, 19).

Asiakkaiden aktiivisuutta korostetaan, jotta he voisivat paremmin lisätä omaa ja koko yhteisön hyvinvointia. Tulevaisuudessa kuntapalveluiden muutoksessa ja verkostoitumisen lisääntyessä palveluiden käyttäjien kuuleminen korostuu. Palvelun tuotantoon liittyy monenlaisia erityispiirteitä sekä haasteita: kuinka paljon voidaan yleistää osallistujien kokemuksia, laadunvalvonta, osallistumisen mallien kytkeminen laajempaan palvelukokonaisuuksien kehittämiseen. Palvelujen käyttäjien osallistuminen ei ole nykyään tarpeeksi vakiintunutta toimintaa kunnissa. Triterin & McCallum 2006 mukaan Suomessa kansalaisten suora osallistuminen on edelleen passiivista. Muihin Euroopan maihin verrattuna, Suomessa on vähän suoraa osallistumista tukevia käytäntöjä. (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä- Tammi, Manka 2012, 312- 313.)

1.3 Kuntalaisten ajatuksia perusturvan toiminnasta asiakasraadin keinoin

Äänekosken kaupungissa ei aiemmin ole ollut asiakasraateja. Halusimme käyttää toimintatutkimuksellista otetta menetelmänä tutkimuksessamme. Asiakasraatiin ilmoittautui 10 raatilaista, joilla oli asiakkuus Äänekosken perusturvan toimialaan. Toukokuun 2013 aikana asiakasraati kokoontui kolme kertaa viikon välein. Kahdessa ensimmäisessä raadissa raatilaiset keskustelivat ensin pienryhmissä ja sitten koko ryhmän kesken perusturvan toiminnasta, kooten ”terveiset” kolmanteen raatiin. Viimeiseen raatiin mukaan oli kutsuttu perusturvajohtaja, perusturvan vastuualueiden johtajat ja johtava hoitaja.

Opinnäytteemme tavoitteena oli tarkastella osallistavan asiakasraatimenetelmän avulla Äänekosken perusturvan toimintaa palveluiden käyttäjän näkökulmasta. Toisena tavoitteenamme oli saada asiakasraatilaiset kertomaan palvelukokemuksistaan ja kehittämään perusturvan palveluja. Kolmantena tavoitteena halusimme kuulla ajatuksia osallistavasta menetelmästä.

Asiakasraatilaisilta saadut palvelukokemukset ja ideat työstettiin viimeisessä raadissa yhdessä perusturvan vastuualueiden- sekä perusturvajohtajan kanssa reflektiivisen työotteen keinoin. Näin dialogisen keskustelun kautta syntyi yhteinen ymmärrys. Tutkimuksessa selvisi, että asiakasraadin avulla palvelujen käyttäjien ”omahyvä” laajentui laajemmaksi ”kaikkien hyväksi”. Yhteiskeskustelu lähensi palvelujen käyttäjiä sekä johtajia ja kokemus inhimillisyydestä lisääntyi. Työn tuloksena saimme pilotoitua palvelujen käyttäjän kuulemisen mallin Äänekosken kaupungissa.

2 JULKISEN HALLINNON KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTIA

NPM- johtamisajattelu sai alkunsa brittiläisestä ja pohjoisamerikkalaisesta hallintotieteellisestä teoriasta 1970-luvulla. Sen taustalla nähdään myös vaikutteita Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksista, tehokkuuden ja mittaamisen korostamisesta sekä Weberin ideaalityypisistä byrokratiateoriasta. Tämä ideologis-käytännöllinen teoria levisi 1980- ja 90-luvulla läntisiin OECD-maihin. Suomessa alettiin uudistaa julkista sektoria 1990-luvulla, jolloin uusi julkinen johtaminen haastoi perinteisen mallin. Taloudellinen lama pakotti julkishallinnon uudistuksille, mutta toisaalta antoi myös syyn uudistaa. Myös kansalaiset olivat tyytymättömiä julkisen sektorin taloudellista sekä toiminnallista tilaa kohtaan. (Rinne 2009, 45.)

Tarkoituksena oli luoda tehokkuutta korostava toimintatapa, joka toimisi kustannustietoisemmin eli julkisten resurssien käyttö olisi mahdollisimman tehokasta. NPM – johtamisajattelussa korostuu johtamisen yleistettävyyden yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille ja samalla organisaatioiden johtamistavat ovat lähentyneet julkisella ja yksityisellä puolella. (Virtanen 2010, 47.)

Uudessa julkisjohtamisessa poliittinen päätöksenteko ja toimeenpano erotetaan toisistaan. Johtajat toimivat asiantuntijoina yhteistyössä poliittisten päätöksentekijöiden kanssa. Laajaa julkista sektoria ei pidetä itsestään selvänä. Kunta nähdään palveluntuottajana, jolloin pohdittavaksi jää, mitä kunnan kannattaa tuottaa itse ja mitä kannattaa hankkia muilta tuottajilta. Palvelujen järjestämis- ja tuottamistehtävät halutaan erottaa tehokkuuden saavuttamiseksi. Julkisessa hallinnossa menestymisen edellytyksenä nähdään ammattijohtajat. Halutaan korostaa johtamisen ammattimaisuutta ja toimitusjohtajamaista julkisjohtamista. Julkisen sektorin toiminnan pitää olla tehokasta, suorituskykyä ja tuloksellisuutta korostavaa. Käytössä olevat resurssit tulee kohdentaa oikein ja säästävaisesti, jolloin kustannusvaikuttavuus paranee. Uusi julkinen johtaminen tuonut tullessaan tulos – ja tuottavuuskriteereitä, mittareita ja vaikuttavuuden arviointiin liittyviä malleja. (Kaljunen 2011, 60.)

Uudessa julkisjohtamisessa korostuvat tulosvastuullisuus ja asiakasnäkökulmat. Toiminnan päämäärät ja tavoitteet asetetaan tarkasti ja velvollisuudet määritellään, unohtamatta tavoitteiden toteutumisen seurantaan varten asetettuja mittareita. Asiakasnäkökulmassa huomioidaan asiakkaiden yksilölliset valinnat markkinoilla eli asiakas nähdään valintoja tekevänä kuluttajana sekä veroja maksavana rahoittajana. Yritysmäinen toimintatapa on luonut pohjaa markkinaperustaisuudelle vahvistaen yksityistämistä. Hierarkkisten ja byrokraattisten käytäntöjen tilalle etsitään innovatiivisempia ja joustavampia käytäntöjä. Ulkoistamisella tavoitellaan joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Tehokkuutta halutaan hakea markkinamekanismia hyödyntämällä ja erottaa palvelujen järjestämistehtävät ja tuottamistehtävät. Uudessa julkisessa johtamisessa vaaditaan kilpailuttamiseen liittyvää osaamista. Mitä kannattaa tuottaa kunnan itse ja mitä hankkia muilta tuottajilta? (Virtanen & Stenvall 2010, 49.)

KuntaSuomi 2004- tutkimusohjelmasta ilmeni kuntien olleen kiinnostuneita selvittämään kuntalaisten näkemyksiä palveluista tyytyväisyyden näkökulmasta, koska niiden avulla saadaan tietoa myös tuloksellisuudesta ja palvelujen tarpeesta. (Pekola-Sjöblom, Heiskanen & Sjöblom 2006, 189 -190.) NPM on 1980-luvulta ohjannut julkisen johtamisen uudistuksia ja saanut eri maissa erilaisia malleja. Keskeisenä ovat kuitenkin tehokkuus, tuloksellisuus ja asiakasnäkökulma, julkisen sektorin toimintatavan ja markkinamekanismien hyödyntäminen. Keskeisenä on myös yritysmäinen toiminta ja tulosvastuullisuus johtamisessa. (Kaljunen 2011, 25.)

2.1 Julkiset palvelut

Suomen perustuslaki määrittää julkisen vallan vastuun palvelujen järjestämisestä (L 11.6.1999/731). Julkiset palvelut ovat kunnan tai valtion järjestämiä palveluita, jotka rahoitetaan pääosin verovaroin (L 17.3.1995/365). Palveluiden järjestämisen tavoitteena on tuottaa kaikille kuntalaisille hyvätasoisia, tasa-arvoisia ja kattavia palveluja. Palvelujen tuottamista yhdistää välttämättömyys tuottaa hyvinvointia asukkaille ilman voiton tavoittelua. (Raunio 2008, 4.)

Kunnan tehtävänä on päättää palvelujen tuotantoyksikköjen laajuus sekä palveluvalikoima, jossa huomioidaan tuotannon allokatiivinen tehokkuus ja asiakkaiden tarpeet. Valtio ja kunnat ohjaavat yksilöllisiä palveluja koko maan laajuisesti tavoitteena yhteiskunnallisten vaikutusten saavuttaminen. Poliittisten päättäjien tulee suunnata sosiaali- ja terveyspalveluja niitä eniten tarvitseville, riippumatta heidän yhteiskunnallisesta asemasta tai maksukyvystä. (Kangasharju 2008, 24 -27.)

Julkisen sektorin toimintaa ohjaavat yhteiskuntapoliittiset tavoitteet. Sen monipor-
taisessa organisaatorakenteessa korostuvat budjetti- ja säädösidonnaisuus. Toiminta ohjaavat hallinto sekä ohjaus ovat jakautuneet valtiossa ja kuntatasoilla eri hallinnonaloihin. Julkisen sektorin toiminta ohjautuu yhteiskunnallisista ja yksilöllisistä tarpeista. Yhteisöllisyys ja yhdenvertaisuus hankaloittavat asiakaslähtöisyyttä laatu-
työn näkökulmasta. Toiminnan hallinto on pirstaloitunutta ja monipor-
taista, aiheuttaen asiakkaille hankaluutta ja ongelmia. Poliittiset päättäjät valitaan demokraattisesti kansansuosion perusteella. Kuitenkin pelko kansansuosion laskusta aiheuttaa kannanottojen epätarkkuuden ja ylimalkaisia suunnitelmia. Median kautta poliittiset kannanotot vaikuttavat päätöksentekoon. (Oulasvirta, 2007, 52- 54.)

2.1.1 Palvelut kunnissa

Kuntalain (365/1995) mukaan kunnilla on itsehallinto, joka määrittää kunnassa käytettävät arvot sekä periaatteet. Kuntien tulee myös tukea asukkaiden hyvinvointia sekä kestävä kehitystä. (L 17.3.1995/365.) Myöhemmin tullessa Suomen perustuslain 2§:ssä ohjataan julkista toimintaa perustumaan lakiin, toteuttamaan ihmisoikeuksia ja huolehtimaan perusoikeuksien toteutumisesta. Julkisen vallan tulee mahdollistaa yksilön vaikutus päätöksentekoon sekä edistää mahdollisuuksia toimia yhteiskunnan jäsenenä. Perustuslain 21§:ssä määritellään mm. asioiden käsittelyn julkisuutta ja kuulluksi tuleminen oikeutta. Lisäksi yksilön on mahdollisuus saada päätöksille perusteltu päätös. (L 11.6.1999/731.)

Laki kunta- ja palvelurakenteen (L 9.2.2007/169) uudistuksen tavoitteena on lisätä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, vahvistaa ja tehostaa kunta- ja palvelurakennetta, jotta menojen kasvu hidastuisi. (L 9.2.2007/169). Vuonna 2010 astui voimaan uusi terveydenhuoltolaki, jossa korostetaan palvelujen suunnittelun asiakaskeskeisyyttä (L 30.12.2010/1326). Kaste-ohjelman (2008- 2012) tavoitteena oli lisätä asiakkaiden kuulemista sekä heidän osallistamista päätöksenteossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 39- 41). Kaste- ohjelman (2012- 2015) tavoitteena on asiakaslähtöisyyden lisääminen, jotta palvelujen laatu sekä vaikuttavuus lisääntyisivät (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012:1, 18).

Julkisen sektorin palvelujen järjestämistä ohjataan lisäksi useilla erilaisilla laeilla. Sosiaalihuoltolain (710/ 1982) mukaan kuntien tulee järjestää erilaisia sosiaalipalveluita mm. sosiaalityö, kotipalvelu, asumispalvelut ja laitoshuolto. Näiden toimien avulla edistetään sekä ylläpidetään henkilön tai perheen turvallisuutta ja toimintakykyä mm. erilaisten tukitoimien, toimeentulotuen, elatustuen sekä palveluihin ja etuuksiin liittyvien toimenpiteiden avulla. (L 17.9.1982/ 710.) Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista (L 3.4.1987/380) määrittää, kunnan velvollisuudeksi huolehtia että kunnan palvelut olevan sisällöltään ja laajuudeltaan sellaisia kuin tarve edellyttää huomioiden yksilöllinen tarve. Yleiset palvelut tulee olla myös vammaisille soveltuvia. Palvelutarve tulee selvittää ilman viivytyksiä. (L3.4.1987/380.) Heinäkuussa (2013) voimaan astuneen ns. vanhuspalvelulain tavoitteena on turvata riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ikääntyneille ja mahdollistaa heille palvelutarpeen arviointi. Laki tukee ikääntyneiden osallisuuden lisäämistä, hyvinvointia, voimavaroja lisäten itsenäisen suoriutumisen mahdollisuuksia. (L 28.12.2012 /980.)

2.1.2 Viranomaisten julkista toimintaa ohjaavia lakeja

Viranomaisten julkista toimintaa ohjaavan lain (621/1999) avulla määritetään avoimuuteen, tiedonsaantioikeuteen sekä hyviä tiedonhallintatapoja. Laki mahdollistaa yksilöiden sekä yhteisöiden valvoa julkista valtaa sekä julkisten varojen käyttöä. Sen mukaan virkamiesten tulee käyttää asianmukaisella tavalla erilaisia tietojärjestelmiä

sekä tiedonsaantimahdollisuuksia huomioiden salassa pidettävät asiat. (L 21.5.1999/621.)

Hallintolain (434/2003) avulla edistetään ja toteutetaan hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa. Hyvät hallintotavat tulee olla kaikkien virkamiesten työskentelyn taustalla. Lain mukaan virkamiehen tulee ottaa huomioon tuloksellisuus ja palvelujen laadun lisääminen. Hyvä hallinto sisältää neuvontaa asiallisella, ymmärrettävällä sekä selkeällä kielellä. Asiat tulee käsitellä viivytyksettä, huomioiden julkisuus, esteellisyys ja päätösten perusteleminen (L6.6. 2003/ 434.) Valtio virkamieslaissa (750/1994) puolestaan tarkennetaan virkamiehen sekä viranomaisen oikeudet ja velvollisuudet (L 19.8.1994/750). Rikoslain (39/1889) mukaan virkamiehen epäeettinen toiminta on rangaistava teko (L19.12.1889/39).

Julkisista hankinnoista määrittelevä laki (348/2007) tavoittelee julkisten varojen käytön tehostamista ja laadukkaiden hankintojen saamiseksi, turvaten muiden yritysten ja eri yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet. Toiminnassa korostetaan avoimuutta. (L 30.3.2007/348.)

2.1.3 Kuntalaisten oikeuksia ja velvollisuuksia

Kansalaisen lakimääräisiä tai moraalisia kansalaisvelvollisuuksia valtiota kohtaan ovat mm. vero-, oppi- ja asevelvollisuus. Toisin sanoen, äänestäminen on kansalaisvelvollisuus. (SuomiSanakirja 2012.)

Jokainen henkilö, joka asuu Suomessa yli kuuden kuukauden ajan, on verovelvollinen. Verovelvollinen joutuu maksamaan veroa ulkomailta ja Suomesta saamastaan tulosta. Verovelvollisuus koskettaa myös Suomalaisia ja Suomessa rekisteröityjä yhteisöjä, yhteisetuoksia ja kuolinpesiä. (L 30.12.1992/1535).

Lain mukaan julkisella vallalla on oikeus ja velvollisuus perustellusti käyttää viran-
omaisvaltaa kansalaisiin ja asettaa tarvittaessa sanktioita heille. Myös kuntalaiset
voivat käyttää muutoksenhakua sekä valitusoikeutta kuntaan nähden. (Möttönen
2010, 7.)

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (L 17.8.1992/785) 3§ määrittää potilaan aseman
ja oikeudet terveyden- ja sairaanhoitoon. Sen mukaan pysyvästi Suomessa asuvalla
on oikeus laadukkaaseen ja hyvään terveyden- ja sairaanhoitoon. Häntä tulee kohdel-
la ihmisarvoa ja yksityisyyttä kunnioittaen, huomioiden hänen äidinkieltä, va-
kaumuksensa, yksilölliset tarpeensa sekä kulttuurinsa. Mikäli potilas haluaa, 5§:n
mukaan hänellä on oikeus ymmärrettävästi annettuun tietoon. Potilaalla on itsemää-
räämis-oikeus (6§). Sen mukaan hoito on toteutettava yhteisymmärryksessä. Mikäli
täysi-ikäinen potilas ei kykene tekemään hoitopäätöstään, voidaan kuulla hänen lail-
lista edustajaa. Lain 7§:ssä huomioidaan, mikäli alaikäinen on kehitystasoltaan ja iäl-
tään kypsä voidaan selvittää hänen mielipide asian suhteen, mutta mikäli hän ei ky-
kene päätöksentekoon, tulee silloin kuulla huoltajaansa tai muuta laillista edustajaa.
(L 17.8.1992/785.)

Myös laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L 22.9.2000/812) ko-
rostetaan asiakaslähtöisyyttä, luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään
palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Laissa määritetään, että kunnalla on velvol-
lisuus järjestää sosiaalihuoltoa ja sitä tulee olla riittävästi. Sen mukaan myös voima-
varoja on osoitettava tarvittava määrä. Lain 8§:n mukaan asiakkaan mielipidettä on
kuultava. Asiat on käsiteltävä aina niin, että huomioidaan asiakkaan etu. (L 22.9.2000
/812.)

Kuntalaisilla on mahdollisuus osallistua kuntademokratiaa. Edustuksellisessa demo-
kratiassa kansalaisten valitsevat luottamushenkilöt päättävät kunnan asioista. Suo-
rassa demokratiassa kuntalaisilla on välittömiä vaikutusmahdollisuuksia. Kunnan tu-
lee edistää ns. yleistä etua hoitaessaan kuntavelvollisuuksia. (Möttönen 2010,11.)

2.2 Johtamisen ja päätöksenteon problematiikkaa

Julkisen sektorin johtaminen koostuu useista erilaisia ja eritasoisia keskinäisessä yhteydessä olevista yhteiskunnallisista ilmiöistä. Samanaikaisesti johtamiseen vaikuttavat organisaation erilaiset näkymättömät kulttuurilliset ilmiöt esim. valtarakenteet, ammattikulttuuri ja arvopohja. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen. & Lehto 2007, 11 -12; Nakari & Sjöblom 2009, 19.) Korkeatasoisessa palveluprosessissa organisaation eri voimavarat ovat kunnossa. Johtamisjärjestelmän tavoitteena on motivoida henkilöstöä niin, että toimintaprosessit toimivat sujuvasti ja ovat asiakaslähtöisiä. (Kangasharju 2008, 10; Nakari & Sjöblom 2009, 161.)

Johtajat ovat vastuussa henkilöstöstä, toiminnasta ja taloudellisuudesta. Tulokseen vaikuttavat mm lainsäädäntö, työehtosopimukset, kunnallinen päätöksenteko, sekä johtavien virkamiesten, käytettävissä olevan henkilöstön ja laitteiston määrittämät tekijät. Lisäksi asiakkaita koskevat keskeiset toimintaprosessit koskettavat useita tuloksiköitä. (Viitanen ym. 2007,69.)

Tietojohdaminen käsittelee erilaisten organisaatioiden toimintaa, johtamisen ja kehittämisen ilmiöitä. Sen lisäarvona voidaan nähdä informaatioon ja tietoon liittyvien resurssien, prosessien ja teknologioiden roolien ymmärtäminen organisaation toiminnan kannalta. Tietojohdamisen avulla voidaan analysoida ja kehittää organisaation toimintaa erilaisten mallien, käsitteiden ja menetelmien kautta. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihon, Sillanpää, & Vuolle. 2010, 93.)

Johdon omaehtoinen itsensä kehittäminen ja systemaattinen kouluttautuminen edistävät korkeaa tuloksellisuutta. Johtajan taito hallita strategista välineistöä ja käsitteistöä, lisäävät organisaation tuloksellisuutta. Itsessään strategiset linjaratkaisut eivät tuota tulosta, vaan mukaan tarvitaan myös työyhteisön kautta tapahtuva joh-

tamisen yhteys. Onnistunut henkilöstöjohtaminen tukee strategista johtamista. (Lumijärvi 2009, 109; Nakari & Sjöblom 2009, 158.)

Koko työyhteisön aktiivisen osallistumisen kautta syntyvät organisaation tulokset kohdistuvat työyhteisössä oleviin ominaisuuksiin ja mekanismeihin. Näin saadaan aikaan tuloksellisuutta ja johtamisen toimenpiteet välittyvät vuorovaikutustilanteissa, työolosuhteissa, tavoitetietoisuuden ja sitoutumisen kautta. Luottamuksella lisää tuloksellisuutta. Lumijärven (2009) mukaan johtamisessa korkeaa tuloksellisuutta aikaan saavat johdon sopeutumiskyky, johdon strategiset taidot, johtamisen kompetenssin ja henkilöstön kehittäminen, johtamisen transformatiivisuus, johtamisen erityisalueiden hallinta ja henkilöstöjohtamistaidot (Lumijärvi 2009, 111.)

Tulevaisuuden kuntapalvelut perustuvat mm. vastuullisuuteen ja kestävään tuottavuuskehitykseen. Se vaatii työelämältä laadun ja tuloksellisuuden yhtäaikaista kehittämistä. Näiden toiminen avulla, vahvistetaan kuntien taloudellista toimintakykyä, kuntalaisten hyvinvointia sekä turvataan riittävä henkilöstön saatavuus, laadukkaasti ja kohtuullisin kustannuksin. Palveluiden onnistuminen on tulosta henkilöstön osallisuudesta, toimivista työyhteisöistä sekä työhyvinvoinnista. (Kuntatyönantajat, 2011.)

KuntaSuomi 2004- tutkimuksessa oli havaittavissa kuntalaisten negatiivinen, epäileväinen ja kriittinen näkemys kunnallisesta päätöksenteosta ja erityisesti suhtautumisesta kuntalaisten asioiden hoitoon (Pekola- Sjöblom, Heiskanen & Sjöblom 2006, 164). Lisätessä kuntalaisten osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia, lisää se heidän luottamusta niin poliittiseen kuin hallinnolliseen järjestelmään. Asiakaslähtöisyyden käyttöönotto lisää myös työtyytyväisyyttä. (Jäppinen 2011, 161.)

Poliittisten päätöksentekijöiden tehtävänä on tehdä tavoitteet palvelun toiminnalle, eikä organisaation eri sektoreille. Palvelun käyttäjille ylemmän johdon toiminta on huomaamatonta ja johdon moniportaisuus aiheuttaa etäisyyttä. Lisäksi ylemmän

johdon toiminnalta puuttuvat sovitut kriteerit ja eri tahojen mahdollisuus saada tietoa ylemmän organisaation toiminnan laadusta vaihtelee. (Oulasvirta 2007, 76 -77).

Palvelutuotannossa on pyrkimyksenä hyödyntää tehokkaasti organisaation ja sen työntekijöiden tietoa. Näin saadaan tuotettua organisaatiosta lähtöisin olevaa lisäarvoa asiakkaalle. Johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna, on tärkeää ymmärtää, millaisesta tiedosta eri tilanteissa on kysymys ja missä tieto sijaitsee. (Lönngqvist ym. 2010, 94; Nakari & Sjöblom 2009, 162.)

Nykyinen johtajuus vaatii jaettua johtajuutta, joka kykenee suuntaamaan kehittämistoimintaa yhdistäen erilaisia osaamisia. Keskustelevat palvelujärjestelmät innoittavat erilaisiin ideoihin ja teemoihin mm. politiikassa. Asiakaslähtöinen näkökulma tarjoaa uudenlaisen kontekstin päättäjille sekä kuntalaisille, jossa palvelujen käyttäjät toimivat muutosagentteina yhteistyössä eritasoisten päättäjien sekä median kanssa. (Jäppinen 2011, 162.)

2.3 Julkiset palvelut ja eettisyys

Julkisen sektorin palvelujen tavoitteena on tuottaa laadukkaita ja riittäviä palveluita kuntalaisille. Kuntalaisten tarpeet ovat järjestämisen ydinasia ja he arvostavat päätöksenteon läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuuden, vastuullisuuden, avoimuuden sekä luottamuksen toteutumista. Kaiken toiminnan tulisi lähteä käsityksestä, mitä kuntalaiset tarvitsevat ja toivovat. (Törmänen & Paasivaara 2012, 40- 41.)

Kuitenkin julkiset palvelut ovat jatkuvan kritiikin kohteena. Tähän ovat syynä kuntalaisten ja luottamusmiesten erilaiset arvoperustaiset vaatimukset, odotukset ja toiveet. Yhteiskunnalliset muutokset, mm. väestön ikääntyminen, potilaiden lisääntyvät vaatimukset ja työvoiman saatavuusongelmat, korostavat arvokeskustelun tärkeyden. Arvokeskustelu, joka on olennaista, kuuluisi käydä päätöksenteon kaikilla se eri tasoilla. (Törmänen & Paasivaara 2012, 38- 39.)

Strategiseen johtamiseen vaikuttavat tavoiterationaalisuus ja kuntien perustyössä vallitseva arvorationaalisuus. Nämä aiheuttavat arvostiriitaa henkilöstössä. Sosiaali- ja terveydenhuollon arvoperustana on mm. auttamishalu, jota eettinen näkökulma tukee, luoden arvoperustan ammatti-identiteetille. On huomioitava, että työntekijät kiinnittyvät organisaatioon emotionaalisesti sekä arvorationaaliselta pohjalta. Arvorationaalisesti ajattelevalle henkilöstölle on tärkeitä asiakas- sekä horisontaaliset yhteistyösuhteet. Strategiatyössä tuleekin huomioida, että henkilöstön arvomaailma tulee tärkeäksi tekijäksi, jotta ihmisläheiset arvot toteutuisivat. (Möttönen 2012, 124- 126.)

Asiakkaan ja hallinnon välinen tasavertainen vuorovaikutus on hyvää julkista palvelua toteuttaen palvelutyön etiikkaa. Siinä palvelun perustana ovat yhteiset arvot, joita toteutetaan parhaan mahdollisen eettisen ja taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. On myös muistettava, että kansalaiset kokevat hyvän hallinnon toteuttavan perusasioita mm. turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Salminen & Ikola – Norrbacka 2009, 13.)

Julkisen sektorin toiminta on vastuullista, koska se rahoitetaan pääosin verovarilla (L.17.3.1995/ 365). Julkisten varojen käyttö vaatii vahvaa ammatillista eetosta erilaisen päättäjien ja virkamiestenkin kesken. Myös työntekijöiden tulee kyetä tarkastelemaan ja arviomaan toimintaansa suhteessa lainsäädäntöön ja julkisella sektorilla olevaan henkeen, jossa korostuvat julkisen intressin edistäminen, yhteiskuntavastuu, julkisen edun ensisijaisuus, oikeudenmukaisuus, ja yhdenvertaisuus. (Ikola- Norrbacka 2010, 58 -59.) Jotta toiminta tuottaisi tuloksia, tulee huomioida resurssit. Vaikka alaisille tehokkuus ja tuloksellisuus tarkoittavat niukkuutta ja säästöjä, tulee heidän olla tietoisia erilaisista tehokkuutta mittaavista mittareista. (Ikola- Norrbacka 2010, 184.)

2.4 Julkisen sektorin kompleksisuus

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tuottavat erilaiset organisaatiot julkisella rahoituksella. Lisäksi organisaatiossa näkyvät vahva ammatillisuus ja vallan sekä vastuiden tarkka määrittely. Samanaikaisesti toimintaan kohdistuu runsaasti erilaisia odotuksia mm. asiakkailta, kuntalaisilta, henkilöstöltä, päättäjiltä ja yhteistyökumppaneilta. (Vartiainen 2012, 94; Lindell 2011, 25.) Kaikkien palveluketjussa työskentelevien tulisi tietää toiminnan tavoitteet, työnjako ja tehtävät, mutta käytännössä usein tavoitteet on asetettu vain ns. suorittavalle tasolle (Oulasvirta 2007, 69).

Tavoiterationaalisuus on julkisen sektorin keskeinen strategiatyön perusajatus. NPM on tuonut julkiselle sektorille yritystoiminnan toimintamalleja, jota tavoiterationaalisuus ohjaa. Strategiatyössä tulee kuitenkin olla erilaisia rationaalisuuksia, ei ainoastaan tavoiterationaalisuutta. Tarkastellessa tavoiterationaalisia toimintamalleja tulee huomioida, etteivät toimintamahdollisuudet estä muiden rationaalisuuksien käyttöä. Kuitenkin julkisen sektorin tulisi suunnata aktiivisesti toimintaansa ns. ilkeisiin ongelmiin, kyseenalaistaen tavoiterationaalisien arvomaailman, joka puolestaan on muodostettu ns. kesyihin ongelmien taistoon. Julkisella sektorilla tulisikin pohtia millainen rationaalinen näkemys on strategiatyön taustalla. (Möttönen 2012, 124- 126).

Julkisella sektorilla on ollut vuosia runsaasti erilaisia reformeja (esim. uusi terveydenhuoltolaki, Kaste-ohjelmat, Kunta- ja palvelurakenneuudistus), joiden tavoitteena on palveluprosesseissa ilmenevien ongelmien ratkaisu. Reformeilla on tavoiteltu mm. tehokasta ja laadukasta toimintaa, palvelujen käyttäjien valinnan vapauden lisäämistä ja henkilöstön osaamisen vahvistamista. (Vartiainen 2012, 95.) Samanaikaisesti uusien reformien tullessa pohditaan, miksi aiemmat uudistukset eivät ole tuottaneet toivottua tulosta? (Vartiainen 2012, 98). Raisio (2010) toteaaakin ratkaisuksi, että reformien tulisi olla aidosti vaikuttavia uudistuksia, joita kansalaiset tukevat (Raisio 2010).

Kompleksisuusteorian ymmärtäminen antaa tilaa arvioinnille. Teorian avulla saadaan harkittu viitekehys, joka tunnistaa tiedonkeruu - sekä analyysivaatimuksia. Lisäksi sen avulla voidaan tarkastella eritasoisia vuorovaikutussuhteita ja parantaa oppimista sekä tarkastella ongelmia. Teorian hyödyntäminen kehittää muutosprosessien ymmärtämisestä. (Westhorp, 2012.)

Kompleksisuusteorian mukaan monimutkaiset järjestelmät sisältävät eritasoisia niin avoimia kuin sisäisiäkin prosesseja. Tuloksiin vaikuttavat eri valinnat, joita tehdään prosessin aikana. Resurssit tukevat päätöksiä, jotka mahdollistavat tai rajoittavat kehittymismahdollisuuksia. (Westhorp, 2012).

Sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisuutta tarkastellaan ns. ”wicked problem” eli pirullisten ja kesyjen ongelmakäsitteiden kautta. Käsitteet auttavat ymmärtämään ja selittämään sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvää rakenteellista kompleksisuutta. Ymmärtämisen tavoitteena on parempi hyvinvointijohtaminen. (Vartiainen 2012, 95; Lindell 2011, 25.)

Kompleksisuusajattelun tavoitteena on lisätä ymmärrystä julkisella sektorilla olevista osa-alueista (esim. laatu, tehokkuus ja tuloksellisuus) sekä soveltamisesta palveluja tuottavaan organisaatioon. Kompleksisuus ajattelu rikkoo tavanomaiset ongelmaratkaisun ja päätöksenteon menetelmät, lisäten kokonaisnäkemystä, jossa huomioidaan palvelujen käyttäjien tarpeet ja mielipiteet. Lisäksi ymmärretään, että kehittämisen haasteet johtuvat ympäristöstä, järjestelmästä, professionaalisuudesta ja hierarkkisuudesta. (Vartiainen 2012, 98.)

Kesyt ongelmat ovat yksinkertaisia, rutiininomaisia ja selkeitä. Niiden ratkaisemiseksi on laadittu erilaisia malleja ja ohjeita. Pirullisille ongelmille on puolestaan tyypillistä, että niitä on vaikea tunnistaa tai ratkaista. Ongelmien ratkaisu vaatii henkilöstön, asiakkaiden ja potilaiden kuuntelua päätöksenteossa. Vartiainen (2012) esittelee

tekstissään kompleksisuutta laajemmin kuvaavia näkökulmia. Rosenhead ja Mingners (2002) ovat koonneet Ackoffin, Schonen, Raventzin ja Checklandin analyysit, löytäen seuraavat pirullisia ongelmia kuvaavia käsitepareja: Kaaos- pulma, tarpominen suolla - käveleminen kuivalla maalla, toiminnallisuus- teknisyys ja pehmeä – kova systeemijattelu. Nämä edellä olevat kuvailut osoittavat sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmien moniulotteisuutta ja hahmotettavuutta. (Vartiainen 2012, 102 -105; Lindell 2011, 26.)

Terveydenhuollon kompleksiset ongelmat ovat monitulkintaisia ja hyvin arvolatautuneita. Näitä ongelmia (esim. terveydenhuollon priorisointi ja työkyky) on hyvin vaikea määrittää ja ratkaista. Raisio (2010) esitti väitöskirjassaan mallin, jossa huomioidaan toimintaympäristön sekä ongelmien suhde. Hänen mukaansa tulee huomioida, että monimutkainen ongelma vaatii kokonaisvaltaisia ja kauaskantoisempia uudistuksia. (Raisio 2010.)

Lindell (2011) päätyykin johtopäätökseen, ettei ns. pirullisia ongelmia voida ratkaista suoraviivaisesti sellaisin keinoin, jotka sopivat kesyjien ongelmien ratkaisuun (esim. suoraviivainen muutosprosessi) (Lindell 2011, 27). Pirulliset ongelmat muokkaavat organisaatiomuutosta, jossa muutosongelmat hukkuvat muihin ongelmiin, vaikeuttaen laajalti ratkaisua. Organisaatiomuutoksilla saattaa olla laajoja vaikutuksia toiminnassa, jonka havainnointiin tarvitaan arvostelukykä sekä viisautta. (Lindell 2011, 30.) Pirulliset ongelmat eivät koskaan katoa ja niiden kanssa tulee osata elää ja ne vaativat jatkuvan huomion (Raisio, 2010; Lindell 2011, 27).

3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSENÄ ASIAKASLÄHTÖISYYS

Kuvasimme aiemmin eri lakeja ja asetuksia, jotka määrittävät palvelutuottajaa sekä viranomaisten toimintaan erilaisin ohjein ja määräyksin. Lisäksi kuntalaisilla on erilaisia

oikeuksia ja velvollisuuksia. Julkisen sektorin toiminta on pääosin verovaroin järjestettyä, siksi yhteisten rahojen käytöstä syntyy myös eettinen merkitys. Julkisen sektorin päätöksenteko on monitasoista: poliittista -, virkamies- sekä organisaatiotasois- ta päätöksen tekoa. Esillä olleissa laeissa ja ohjelmissa ohjeistetaan entistä enemmän kuulemaan ja osallistamaan kuntalaisia heitä koskevassa päätöksenteossa. Lopussa olevassa liitteessä (Liite 1) olemme kuvanneet näkemyksemme seikoista, jotka vaikuttavat asiakaslähtöisyyden toteutumiseen.

Kaste-ohjelman (2012- 2015) tavoitteena on saada sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut asiakaslähtöisiksi, jotta he mm. luottaisivat toiminnan vaikuttavuuteen. Erityisesti asiakkaiden osallisuuteen kiinnitetään huomiota. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012,17.) Julkisjohtamisen periaatelinjauksena on, että palvelukäyttäjien ääntä (*user voice*) on kuultava palveluja kehittäessä, suunnitellessa sekä toimeenpanossa, koska julkiset palvelut tuotetaan verovaroin (Stenvall & Virtanen 2012, 151; Möttönen 2010, 8).

Asiakaslähtöisyyden avulla keinoin asiakkaille mahdollistuu lisää valinnanmahdollisuuksia., jonka myötä toiminnasta tulee vaikuttavaa. Asiakkaat pystyvät tukemaan myös läheisiään ja yhteisöään. (Larjovuori, & ym. 2012, 312.)

3.1 Asiakaslähtöisyys

Arnstein (1969) julkaisi jo vuosikymmeniä sitten artikkelin ”valtarakenteet yhteiskunnassa”. Teoksessaan hän tarkasteli miten voidaan joko osallistaa tai olla osallistamatta kansalaisia. Osallistaminenkin voi olla näennäistä. Hänen mukaansa kansalaisten osallistuminen on välttämätöntä, jotta saadaan aikaan yhteiskunnallisia uudistuksia jakaen hyvinvointiyhteiskunnan hyötyjä. Konkreettisesti artikkelissa kuvataan prosessia kahdeksan portaisten tikkaiden avulla, jossa tasot ovat ryhmitelty kolmeen eri tasoon. Alinta tasoa kuvaavat manipulointi ja terapia. Toisella tasolla kansanvalta on symbolista toteutuen mielipidekyselyin ja konsultaatioin tarjoten osallistumis- ja vai-

kuttamismahdollisuuksia, mutta vaikutukset ovat vain mahdollisuutta tarjoavan halussa. Kolmannella tasolla toteutuu tasa-arvoinen aito kansanvalta. (Arnstein, 1969.)

Asiakkuudella on eri merkityksiä. Terveyspalveluita käyttäessään hän on potilas, ostaja ostaessaan palveluita, kuluttaja päättäessään miten käyttää kunnan palveluita ja kansalaisen roolissa vaikuttaessaan kunnan toimintaan. On tärkeää, että palvelujen tuottajat tietävät käyttäjien erilaiset roolit, koska he itse eivät aina sitä tiedosta. Toimintoja kehittäessä tulee huomioida, että ne vastaisivat palvelutarpeisiin. (Möttönen 2010, 1 -9; Stenvall & Virtanen 2012, 149 -150.)

Asiakkaana voi olla joko yksittäinen palvelujen käyttäjä tai esim. perhe. Suurin osa asiakkaista on kuitenkin tulevaisuuden palvelujen käyttäjiä. Veronmaksajana asiakas on kiinnostunut mihin ja miten verovarjoja käytetään. Kollektiivinen palvelujen käyttäjä on kiinnostunut millaisia palveluja on tarjolla ja millaisia valinnan mahdollisuuksia on tarjolla. Potilaana asiakas haluaa tietää, kykeneekö palvelujärjestelmä tuottamaan palvelua juuri hänen vaivaansa. (Larjovuori & ym. 2012, 313.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuudella on kolme eri lähtökohtaa, jotka lisäävät heidän oikeustietoisuuttaan. Lisäksi asiakkaiden kuulemisen merkitys on lisääntynyt palveluja kehittäessä:

- Asiakkaiden asema turvataan eri lain ja säädöksiin, joiden tavoitteena on varmistaa asiakkaiden kohtelu. Potilas- ja lääkevahinkovakuutusten lisäksi heillä on mahdollisuus käyttää erilaisia oikeusturvatoimia (mm. kantelu ja valitus).
- Asiakkuuteen sisältyy hallinnollisia käytäntöjä, jossa erilaiset hallinnon periaatteet konkretisoituvat asiakasmyönteiseksi palvelutilanteeksi. Asiakkuutta voidaan tarkastella syntyneenä palvelu suoritteena tai palveluprosessina.
- Asiakkuuteen liittyy kuluttajuus. Yksityistämisen ja ulkoistamisen myötä palveluvalikoima on laajentunut (mm palveluseteli), joten asiakkaiden asema kuluttajina on vahvistunut. (Stenvall & Virtanen 2012,144 -149.)

Palveluiden käyttäjiltä saatuun palautteeseen reagointi on hyvää palvelua lisäten heidän luottamusta palveluihin. Samalla se lisää tehokkuutta ja legitimitettä. Hallinnon ja käyttäjien välistä suhdetta voidaan demokratian avulla pehmentää. Palveluprosessien ammatillinen ja hierarkkinen ohjaus rikkovat usein heikko-osaisten palvelujen käyttäjien oikeuksia. Kommunistisissa valtioissa valtion rooli on korostunut palvelutarvetta määrittäessä. (Munday, 2007.)

Asiakkaan näkemykseen liittyy aina erilaisia kokemuksellisia ja tilanteesta saatuja vaikutuksia (esim. havaintoja) ja palvelun vaikuttavuuteen (esim. hoitoon sitoutuminen) liittyviä tekijöitä (Lönqvist ym. 2010,92). Asiakslähtöisyys voi avata uusia rajapintoja, sisältäen hyvän ja toimivan palvelun, sekä vuorovaikutussuhteen (Stenvall, 2009).

Asiakkaiden rooli on keskeistä palvelujen kehittämisessä, koska heillä on asiantuntemusta. Asiantuntemusta tulisi hyödyntää organisaation toiminnassa sekä sen kehittämisessä. Asiakslähtöisyys näkyy henkilöstön, esimiesten ja johdon toiminnassa niin, että toimintoja kehittäessä huomioidaan asiakkaiden kokemukset ja näkemykset. Henkilöstön tapa toimia viestii asiakslähtöisten arvojen sekä ihmisyyden kunnioituksesta. (Stenvall & Virtanen 2012, 178.)

Nordlingin (2013) mukaan asiakkaan ”pallottelu” asiantuntijuuden mukaan, kenen asiantuntijuus on parasta, ei johda mihinkään. Asiakas on kokonaisuus, johon tulee suunnata erilaisia voimavaroja. Nordling (2013) kiteyttää ”Lopetetaan yhteistyö ja aletaan tekemään työtä yhdessä!” (Nordling 2013.)

Asiakslähtöisyydessä mahdollistetaan asiakkaan suora osallistuminen palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Sen kehittämisessä on tärkeää huomioida ammattilaisten osaamisen kehittäminen ja edistäminen, joka vahvistavat tunnist-

maan asiakkaiden tarpeita ja tilanteita. Myös työkäytännöt tulisi olla asiakkaita paremmin huomioivia. Organisaatioiden sisäisiä palvelurakenteita tulee uudistaa asiakaslähtöisemmiksi. Tärkeää on myös huomioida yhteisöjen vahvistaminen kansalaisjärjestöjen kanssa niin, että kuntalaiset voivat vaikuttaa palveluihin. (Stenvall 2009; Kettunen & Kivinen 2012, 41.)

Sosiaalibarometrissä (2011) mukana olleiden johtajien (terveyskeskusten johtajat, Kela, TE -keskus, sosiaalijohtajat ja lautakunnat) asiakaskeskeisyys on keskeinen tekijä palveluiden kehittämisessä, asettaen haasteita niin palvelutilanteisiin kuin palveluiden tuottajiin. (Perälahti, & ym. 2011, 143). Asiakaslähtöisyys ei toteudu lainsäädännössä eikä strategioissa, koska asiakkaiden osallistuminen itseään koskevana päätöksentekoon toimii huonosti. Heikoimmin asiakkaiden osallistuminen toteutuu palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen, joten palvelujärjestelmät eivät edelleenkään hyödynnä asiakkailta saatavaa asiantuntemusta. Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat kokivat että erityisesti omien asioiden päättämisessä ja palvelujen kehittämisessä asiakkaan omaa vastuuta tulisi lisätä. Vastaajat arvioivat edelleen, että palveluohjaukseen, neuvontaan ja tiedottamista pitäisi lisätä. (Perälahti & ym. 2011, 154- 155.)

Sosiaalibarometrin (2013) tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet (56 %) vastaajista (Sosiaalijohtajat, terveyskeskusjohtajat, Kelan toimiston johtajat ja TE- keskuksen johtajat) edelleen arvioivat asiakkaiden osallistumisen palvelujen kehittämisen melko huonosti tai huonosti. Lisäksi 6 % totesi, ettei asiakkaiden osallistuminen toteudu lainkaan. 17 % vastaajista arvioi että osallistuminen toteutuu melko hyvin tai hyvin. (Eronen & ym. 2013, 72.)

Kuntatasolla valtakunnallinen lainsäädäntö, avustusten taso, standardit sekä erilaiset painotukset, jotka ohjaavat asiakaslähtöisyyden toteuttamista, voivat muodostua ongelmallisiksi tekijöiksi. Lisäksi asiakassuhteisiin liittyvä vuorovaikutus vaikuttaa palvelukysyntään, heikentäen kuntalaisten oma-aloitteisuutta. Tasa-arvon huomioin-

ti ja palvelujen segmentointi saattavat aiheuttaa, että eri asiakasryhmät saavat toisistaan poikkeavia palveluita tai jäävät vähemmälle huomiolle. (Stenvall 2009.)

Ammatilliset koodit säätelevät työelämää, sekä siten työmenetelmiä (esim. asiakas-keskeisten työmenetelmien käyttö ja soveltaminen). Ammattitaidolla on kaksi puolta vallanhimo sekä vastuu. Palvelujen käyttäjien osallistumisen mahdollistaminen on vastuullista työskentelyä, koska tavoitteena on aikaansaada tehokkuutta. Vallanhimolla on negatiivinen suhde vastapuolen osallistamiseen. (Munday, 2007.)

3.2 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Asiakaslähtöisyydestä on keskusteltu jo 2000 -luvun alusta saakka. Se nähdään keinoksi modernisoida palveluja. Suomessa kansalaisten suoraa osallistumista on kehitetty, mutta koska poliittisia ja hallinnollisia toimintatapoja ei ole muutettu, kansalaisosallistuminen ei ole edennyt. (Tammelin 2010, 17 -18). Raisio (2010) väitöskirjassaan on kyseenalaistanut normaalisti käytetyt kansalaisten kuulemisen menetelmät kuten kansalaiskuulemiset ja mielipidemittaukset. Hänen mukaansa deliberatiiviset muodot johtavat tasa-arvoiseen, harkittuun ja perusteltuun vuorovaikutukseen. Tällaisessa vuorovaikutuksessa omaneduntavoittelu, vallan käyttö, manipulointi sekä ryhmäsidonnaisuudet vähenevät, lisäten empatiaa ja kokonaisuuden ymmärtämistä ns. ”kaikkien hyvää”. (Raisio 2010.)

Tammelinin (2010) raportissa sekä Euroopan neuvoston asiakasosallisuutta tarkastelevassa raportissa (2009), Matti Heikkilä ja Ilse Julkunen (2003) kuvaavat asiakasosallisuuden toteutumiseen liittyviä esteitä. Heidän mukaansa esteitä ovat poliittisia ja lainsäädännöllisiä, hallinnollisia, professionaalisia. Lisäksi puhuttu kieli saattaa muodostua esteeksi. Asiakkaiden osallistaminen vie puolestaan resursseja eri tahoilta. Esteet voivat olla henkilökohtaisia esim. asenteet. Henkilökohtaisiksi asenteiksi kuvataan myös erityisryhmien kuulemisen ongelmat. (Tammelin 2010, 19 -20; Munday

2007). Suomessa kohdataan asenteellisuuteen-, resurssi vajeeseen- sekä viranomais-toiminnan luottamusputaan liittyviä esteitä (Munday 2007).

Yhteiskunnan monimuotoisuuden lisääntyessä palvelujen käyttäjien kuuleminen ja osallistaminen nousee entistäkin tärkeämpään asemaan. Vaikka asiakasosallisuutta on ollut Suomessa, se ei ole vakiinnuttanut asemaa kuntien päätöksentekoon. Muihin mm. Euroopan maihin verrattuna, Suomessa toteutettava kansalaisten suora vaikuttamismahdollisuus on passiivista. Tämä johtuu osin siitä, että julkisen sektorin palvelujen käyttäjien osallisuusmahdollisuuksiin vaikuttavat päätöksentekijöiden halu olla osana vuorovaikutusta. Haasteina nousee myös asiakkaan äänen laajuus: kuinka laajaa kansalaisjoukkoa tuo edustaa? Osallistumisen laadun valvonta ja kuinka osallistumiseen liittyvät mallit saadaan siirrettyä osaksi laajempaa kontekstia. (Larjovuori & ym. 2012, 313.)

Tulevaisuuden palvelujen kehittämisessä asiakkaiden osallistumisella on lisääntyvä merkitys. Se vaatii lähtökohdaksi organisaatiolta strategisia päätöksiä, rohkeutta kokeiluihin ja oppimista. Erilaisista asiakasneuvostoista on saatu hyviä kokemuksia ja ne ovat mahdollistaneet syventää ja monipuolistaa asiakkaiden osallistumista. Asiakasosallisuuteen tulee liittää myös kriittisyyttä. Kykeneekö organisaatio aidosti vastamaan asiakkaiden toiveisiin? (Toikko 2009.)

Uudessa asiakkuusstrategiassa (2013) asiakaslähtöisyyden perustana ovat käyttäjien mahdollisuus vaikuttaa palveluiden toteuttamiseen sekä palvelun sisältöön. Strategian mukaan asiakkaiden tulisi saada helposti tukea, neuvoa ja opastusta. Palvelupalautteet koetaan tärkeiksi ja huomionarvoisiksi, koska palvelujen kehittäminen perustuu ymmärrykseen sekä käyttäjien kunnioitukseen. (Valtionvarainministeriö 2013.)

Jäppisen (2011) mukaan kunnilla on mahdollisuus muodostaa asiakasymmärrystä innovatiivisin ottein. Käyttäjälähtöisellä toiminnalla mahdollistetaan uudenlainen

yhteys päättäjien, virkamiesten ja kuntalaisten välille. Tässä menetelmässä keskustellaan ennen päätöksentekoa muutoksesta ja siihen liittyvistä ideoista. Keskustelujen ja havaintojen avulla rakennetaan asiakasymmärrystä ja saadaan tietoja erilaisista tarpeista joita palvelujen käyttäjillä on. (Jäppinen 2011, 157.)

Asiakaslähtöisen johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien ja heidän tarpeiden tunnistaminen ja oivaltaminen, tuottaen tarkoituksenmukaisia ja laadukkaita palveluita. Organisaation on kehitettävä asiakaslähtöistä kulttuuria, mahdollistaen asiakkaiden osallistuminen palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen. Johtamisen merkitys korostuu sillä, jos organisaatiossa ei ole asiakasymmärrystä ei asiakaslähtöinen palvelu toteudu. (Stenvall & Virtanen 2012, 155.)

Jotta käyttäjät saadaan osallistumaan, se vaatii johdoltakin todellista rehellisyyttä, sitoutumista ja aitoutta. Palvelujen käyttäjien osallisuuden kriittiset pisteet ovat seuraavat:

- Palvelujen käyttäjät ovat mukana kehittämisprosessin eri vaiheissa aidosti, ei vain kuulijana.
- Käyttäjien osallistumisen suunnitteluun on panostettava, koska käyttäjät arvostavat hyviä tuloksia ja asiakkaiden kunnioittavaa ja onnistunutta palveluprosessia. (Munday 2007.)

Palveluiden asiakaslähtöiseen kehittämisen keskeinen ajatus on tieto ja asiantuntemus. Asiakkailla oleva kokemustiedon katsotaan olevan oikeaa ja merkityksellistä. (Tammelin 2010, 19.) Palveluja kehittäessä asiakasfoorumeista nousee tarkempaa tietoa, kun aihe on tarkennettu vain koskemaan tiettyä aihetta, kuvaten aikakautta. (Tammelin 2010, 73.)

Mikäli palveluun tavoitellaan asiakaslähtöisyyttä, tulee organisaation johdon itsekkin uskoa asiakaslähtöisyyteen. Tavoite tulee näkyä aidosti kaikilla organisaation eri joh-

tamisen tasoilla, sillä johtamisella on suuri merkitys asiakaslähtöisen palvelukulttuurin edistämisessä. Asiakkaiden aktivoiminen mukaan palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen haastaa organisaatiokulttuureita. (Stenvall & Virtanen 2012, 159.) Asiakkuusstrategia painottaa, että asiakaslähtöisyyden toteutuminen vaatii koko johdon sitoutumisen, jotta se olisi osana jokaista palveluprosessia. Asiakaslähtöisyys lähtee organisaation arvoista, joka näkyy niin työskentelyssä kuin strategiassakin. Johtamisen eri tasoilla tulee tukea asiakaskohtaamisia, koska niistä saadaan tietoa palvelujen suunnitteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen. Jotta palvelukäyttäjien tarpeet huomioidaan yli hallinnonrajojen ylittävinä kokonaisuuksina, johdon tulee verkottua. (Valtionvarainministeriö 2013.)

3.3 Palvelumuotoilulla asiakaslähtöisyyttä

Palvelumuotoiluun kuuluvat ns. kontaktipisteet (mm. tilat, esineet, prosessit ja prosessiin osallistuvat ihmiset), joiden avulla asiakkaat saavat palvelukokemuksen. Palveluprosessissa saatu hyvä kohtelu liittyy vuorovaikutustilanteisiin, lisäten palvelun laatua. Palvelukokemukseen vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden asenne sekä välittäminen. (Stenvall & Virtanen 2012, 64 -65.)

Tärkeitä palvelumuotoilun sisältöjä ovat arvon luominen ja vuorovaikutusprosessit. Palvelun käytettävyyden varmistamisen lähtökohtia ovat käyttäjien tarpeiden ja odotuksien huomiointi suunnitteluprosessissa. Palvelujen välityksellä luodaan käyttäjille kokemuksia ja arvojen tuottaminen on siirtynyt kokemukselliseen maailmaan. Yhteen suunnitteluprosessi voi luoda yhteisen palvelukokemuksen, joka sopii asiakkaan toimintaympäristöön ja tarpeisiin. (Miettinen 2011, 22- 25; Miettinen 2012.)

Palvelurakenteen uudistamisella kehitetään verkostoitumisella asiakaslähtöisiä ja taloudellisia palvelukokonaisuuksia. KASTE – ohjelman (2012- 2015) mukaan, kehittämistyössä (mm. palvelumuotoilu) tulisi enemmän hyödyntää innovatiivisuutta ja vahvistaa kuntien poikkihallinnollisia rakenteita ja sisältöjä. (Sosiaali- ja terveysminis-

teriö 2012, 22- 23.) Asiakasosallisuutta pidetään keinona kustannustehokkaiden palvelujen saavuttamisessa (Tammelin 2010, 18).

Palvelutuotannon luonteen vuoksi tuottavuusmittareiden kehittäminen on haasteellista. Jotta osataan valita sopivat mittarit tarpeen mukaisesti ja ymmärretään niiden rajoitukset, tarvitaan ymmärrystä aineettomiin ilmiöihin ja niiden erityispiirteisiin. Aineettomat resurssit ovat luonteeltaan subjektiivisia ja näin ollen haastavia mittauksen kannalta. (Lönnqvist ym. 2010, 133 -134.)

Kuntien muutostilanteet tuovat haasteita laadun tarkasteluun. Huomio tulee kiinnittää yhteisiin arvioihin ja priorisointiin. Toimintoja tulee virtaviivaistaa ja samalla tarkastella yhteistyön johtamista. Muutostilanteessa tulee huolehtia henkilöstöstä, koska henkilöstö luo laadun. Tavoitteena on jatkuva parantaminen, taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus. Kuntalaiselle tulee luoda mahdollisuus osallistua palvelujen uudistamiseen. (Sundquist, 2012; Nakari & Sjöblom 2009, 158- 159.)

Tuottavuus voi tarkoittaa aikaansaatuja palvelusuoritteiden määrää sekä niiden vaikutuksia. Julkisilla palveluilla ei ole määritettyä hintaa, tehden tuottavuusmittauksesta haasteellisen. Lisäksi mittaamisesta puuttuu selkeä käsitteistö, jonka avulla tarkasteltaisiin kustannuksia, palveluita ja niiden laatua sekä vaikuttavuutta. Mikäli aiotaan edistää tuottavuutta, niin päätöksenteon kuin palvelutuotannon toiminnalla ja arvioinnilla, tulee kaikilla olla käytössä selkeät ja yhdenmukaiset käsitteet. (Kangasharju 2008, 3.)

Strategisen muotoilun avulla muodostetaan ns. ”iso kuva”, jossa siihen yhdistetään pienet yksityiskohdat, ymmärtäen asioiden ja laadun välisiä yhteyksiä. Laajentunut ymmärrys ohjaa suunnittelua ja vähentää yhteiskunnalle aiheutuvia riskejä. Strategisen muotoilun integroiva lähestymistapa avaa monimutkaisia ja kokonaisvaltaisia suhteita, niin ihmisten kuin organisaatioiden välillä. Suunnittelun ja visualisoinnin

avulla hahmotetaan keskeiset parannuskohteet asioista, joita olisi hankala selittää pelkän tekstin avulla tai numeraalisesti. Onnistuessaan strateginen muotoilu ottaa käyttöön ja varmistaa palautteen sekä tunnistamisen erilaisten testien avulla. Näin varmistetaan keskeisten ajatusten mukana säilyminen prosessin aikana. (Sitra 2012.)

3.4 Asiakasraati arviointivälineenä

Asiakasraati on arviointiväline mm. palvelurakenteen ja sen sisällön kehittämisessä. Sen avulla voidaan kehittää aitoa ja asiakaslähtöistä toimintaa. (Pylvänen 2009, 17–19.) Asiakasraati voidaan toteuttaa joko kertaluonteisesti tai sovitun pituisena koontumisena tai se voi olla pysyvä arvioinnin menetelmä. Ryhmä koostuu vapaaehtoisista palveluiden käyttäjistä, kokoontuen sovitusti joko säännöllisesti tai kertaluonteisesti. (Espoo 2010.)

Asiakasraati on ns. osallisuutta lisäävä arvioinnin työmenetelmä. Osallistavilla arvioinnin työmenetelmillä on merkitystä kuntalaisten identiteetille, koska ne rakentuvat sosiaalisissa prosesseissa sekä muodostuvat sosiaalisten suhteiden avulla. Osallistaminen on syrjäytymisen ennaltaehkäisyä ja hyvinvointia lisäävä toiminta. (Espoo 2010.)

Kuntien tulisi käyttää erilaisia ja monipuolisia palautekanavia, joilla aikaansaadaan palvelusta välitöntä palautetta, syvällistä tietoa, konkreettisia ehdotuksia ja ideoita (Pylvänen 2009, 17). Kokemusten mukaan palvelut, joita on suunniteltu osallistamalla, ovat vaikuttavampia kuin palvelut, joita on tehty vain viranomaisten tekemänä (Espoo 2010; Oksman 2010, 20). Iso-Britanniassa järjestetty kansalaisraati (2010) osoittautui käytännölliseksi ja taloudelliseksi menetelmäksi tarkastella julkista sitoutumista ja luottamuksen rakentamista (King, 2010, 358- 359.)

Julkisen hallinnon tulisi hyödyntää ns. pikku parlamenteilta tulevaa informaatiota. Kansalaisten osallistumista palvelun suunnitteluun ja arviointiin pidetään ongelmallisena, koska he eivät ole kiinnostuneita eivätkä kykene arvioimaan ylempien päättäjien toimintaa. He voivat arvioida vaan konkreettista ja suorittavaa tasoa. Virkamies-ten toiminnan laatu jää epämääräiseksi ja se vaatisi heidän omaa aktiivisuutta kuulla palvelujen käyttäjiä. (Oulasvirta 2007,72- 73.)

Sosiaalibarometrin (2013) mukaan, Kela on parantanut asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksia ja asiakaskeskeisyyttä asiakasraatien avulla. Asiakasraateihin tulisi ottaa mukaan myös järjestöjä, jotka toisivat asiakkaiden ääntä raateihin. (Sosiaalibarometri 2013, 138.)

Maahan muuttaneiden kansalaisraati Vaasassa

Vaasassa 2012 toteutettiin maahan muuttaneiden kansalaisraati osana Solid Voice-hanketta. Raadin tavoitteena oli osallistaa maahanmuuttajia mm. heille tärkeissä asioissa.

Osallistujat kävivät fasilitoituja pienryhmäkeskusteluja ja keskusteluja koko ryhmän kesken. Heillä oli mahdollisuus kuulla kuutta asiantuntijaa. Lopuksi he laativat julkilausuman Vaasan kaupungin edustajille. Tuloksia on tarkoituksena hyödyntää maanlaajuisesti maahan muuttajien kotouttamisessa ja yhteiskuntaan integroidessa. Raatien lisäksi kaikki osallistujat haastateltiin eri teemojen avulla ja ne analysoitiin sisälönanalyysillä. (Raisio 2012.)

Raadista nousseet näkemykset tukevat enklaavideliberatiivisia ideologioita. Menetelmä mahdollisti teemojen yksityiskohtaisia tarkasteluja, koska keskustelussa oli mukana vain henkilöitä, joita asia koski. Opiskelijoiden runsas mukana olo aiheutti raadissa ryhmäpolarisaatiota esim. dominoiva ja toisen näkemyksiä vahvistava keskustelu. Ryhmän edustettavuuteen tulee kiinnittää huomiota, että se koostuisi heterogeenisesti. Raatilaiset ehdottivat nykyisen raatikokoonpanon pienentämistä ja jakamista kaksivaiheiseksi: ensin kokoontuisivat pienemmät enklaavit kehittämään

näkemyksiään suojassa ja myöhemmin kaikki olisi yhdessä. Toisaalta he kokivat hyväksi että raadeissa olo moni-ilmeinen edustus. (Raisio 2012.)

Tuloksena deliberatiivinen inklusiivisuus, joka näkyi lisääntyneenä oikeudenmukaisuutena ja tasa- arvoisempaa yhteiskuntana. Länsimaissa lisääntyvä epätasa- arvoisuus aiheuttaa enklaavideliberatiivisuuteen haasteita. Tulevaisuudessa deliberatiivisen demokratian osana tulee huomioida enklaavideliberatiiviset näkemykset. (Raisio 2012.)

Lähidemokratian tarkastelua kansalaisfoorumien keinoin

Syksyllä 2011 Mikkelissä järjestettiin deliberatiivinen kansalaisfoorumi, jonka tehtävänä oli tarkastella lähidemokratian toteuttamista Mikkelissä. Tavoitteena oli soveltaa kansalaisraatien ja konsensuskonferenssien toimintatapoja, pohtien tarvitaanko ja millaisia poliittisia päätöksentekojärjestelmiä tulevaisuudessa lähidemokratiassa tarvitaan. (Niinikoski & Setälä 2012.)

Kansalaisfoorumin tukena oli koottu projektiryhmä tutkijoista ja kaupungin sekä sen sidosryhmistä. Projektiryhmän tehtävänä oli tehdä kansalaisfoorumille kysymyksenasettelu, osallistua foorumin suunnitteluun ja toteutukseen. Kansalaisraatiin haettiin täysi- ikäisiä kuntalaisia eri median keinoja käyttäen. Tavoitteena oli että tuleva kansalaispaneeli tulisi kuvaamaan Mikkelin kaupungin asukkaita, ”pienoiskaupunki”. (Niinikoski & Setälä 2012.)

Ensimmäinen kansalaisfoorumi käsitteli projektiryhmän laatimat kysymykset ja laadittiin seuraavaa kertaa varten etukäteiskysymykset asiantuntijoille. Muistio laitettiin Mikkelin kaupungin verkkosivuille muiden kommentoitavaksi, joita ei tullut yhtään. Toisella kerralla oli kaikille kuntalaisille avoin tilaisuus koskien lähidemokratiaa. Kolmas ja neljäs raatikerrat oli varattu julkilausuman tekoa varten. (Niinikoski & Setälä 2012.)

Tuloksina voidaan todeta, että foorumi sekä konkreettinen julkilausuma tukevat demokraattista enklaavideliberatiivisuutta. Kansalaisfoorumi myös osoittaa, että deliberatiivisuus mahdollistaa asioiden läpinäkyväksi tekemisen ja lähidemokratian tarpeellisuuden. Tulevaisuudessa tulisi huolehtia, että päättäjät olisivat riittävästi informointi ja sitoutettu julkilausuman käsittelyyn. Lisäksi kansalaisfoorumiin tulisi liittää vuoropuhelu päätöksentekijöiden kanssa. Mikäli halutaan vakiinnuttaa kansalaisfoorumikäytäntöä, tulisi sen rinnalla olla kansalaisten aloitteisiin perustuvia foorumeita. Kansalaisfoorumien asemaa suhteessa edustukselliseen demokratiaan tulisi selvittää, prosesseja tarkentaa ja menettelytapoja suhteessa päätöksentekoon tulisi täsmentää. (Niinikoski & Setälä 2012.)

3.5 Dialogisuus asiakaslähtöisessä vuoropuhelussa

Dialogisuudella tarkoitetaan keskustelua ja vuoropuhelua ja laajemmassa mielessä ihmisten välistä sosiaalista kommunikaatiota. Dialogin tavoitteena on keskittyä kuuntelemaan ja olemaan avoin tuleville asioille. Sen avulla luodaan mahdollisuuksia ja pyritään näkemään uusia vaihtoehtoja. Toimiessaan dialogisuus voi herättää oivalluksia, joiden pohjalta voidaan järjestää ihmisten ennakkokäsityksiä uudelleen. (Järvinen 2006, 34.)

Dialogisuuden ja vuorovaikutuksen vahvuutena on, että se mahdollistaa palvelujen käyttäjän vapaan mielipiteen ilmaisun. Vahvuutena on, myös se että saadaan kokemuksellinen tieto käyttöön ja tasa-arvoisuus toteutuu ja kaikkien näkemys painaa yhtä paljon. (Nordling 2013.)

Dialoginen kommunikaatio edistää ja avaa sekä oikeuttaa organisatoriseen keskusteluun, joka palauttaa autonomiaa, valintaa ja mahdollistaa uutta ymmärrystä tuottavaa puhetta, sekä demokratiaa tavalla, jolla autetaan tiimiä sopeutumaan muuttuviin

ympäristöihin. Näin dialoginen kommunikaatio tukee mukautuvia johtamisen käytäntöjä. (Holopainen 2012, 18.)

Dialoginen johtaminen voi mahdollistaa menestyvän muutoksen, koska se on osallistavaa, mukautuvaa ja muokkaavaa. Dialoginen johtaminen asettaa kommunikaation ja dialogisuuden organisaation keskelle kutsumalla tiimin jäsenet aitoon äänen käyttöön, empaattisen kuuntelemisen edistämiseen, toisten kunnioittamiseen tarjoamalla laajempaa ja syvällisempää ymmärrystä. Koska dialogisen johtamisen keskeisin asia on kommunikaatio, dialoginen johtaminen haastaa dialogisen kommunikaation käytännöt. (Holopainen 2012, 19.)

Dialogi on keskustelua, jossa ei valita puolia. Sen tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys ajattelulle yhdessä kohti lopputulosta. Tavoitteena on saada uusi tulkinta aikaan asiasta, joka ei kuitenkaan ole pelkästään asiakkaan tai työntekijän tulkinta. (Järvinen 2006, 34)

Mönkkösen (2002) mukaan dialogisuutta voidaan tarkastella kommunikaationa ja yhteistoiminnallisena suhteena asiakastyön konteksteissa. Hän on tutkimuksessaan tarkastellut kommunikaation dialogisuutta moniäänisyyden, toisen koettelemisen ja vastaamisen merkityksien kautta. (Mönkkönen 2002, 34 -41.)

Kommunikaatiossa on tärkeää kuulluksi tuleminen, mutta se edellyttää myös puheeseen vastaamista. Pelkkä kuuntelu ei riitä dialogisuuteen, vaan tarvitaan myös vuoropuhelua, jossa syntyy uusia näkökulmia. Dialogisuudessa korostuu vastausten merkitys ymmärryksen rakentajana. Keskeistä on yhdessä rakentaminen ja ajatteleminen. (Seikkula & Arnkill 2005, 91 -93.)

Dialogista johtamista voidaan käsitellä vuorovaikutussuhteiden välisten tarkastelun kautta. Tässä voidaan huomioida yksilö-, vuorovaikutus-, ryhmä- tai organisaatioprosessien olemassa oleminen. Johtaminen on tilannesidonnaista, jossa toimintaa ja

hyvät johtamisen kriteerit vaihtelevat. Tilanteeseen vaikuttavat aina johtaja, johdetavat ja tilanne. Dialoginen johtaja luo yhdessä henkilöstön kanssa erilaisia prosesseja, jotka nostavat esille uutta tietämystä ja sen soveltamista työyhteisöön. (Syvänen, Kasvio, Tikkamäki, Loppela, Lundell, Tappura 2012, 20.)

Innovatiivinen johtaja näkee työntekijät oppivina, kehittyvinä ja halukkaina käyttää omaa asiantuntijuuttaan. Rakenteiden muutokset organisaatiossa nähdään myös välttämättömänä uusiutumista ja toimintaa ajatellen. (Syvänen ym. 23.)

Jäppinen (2011) kehitti mallin, jossa vuorovaikutuksen avulla kehitetään uusia toimintatapoja. Mallissa mahdollistuu myös yhteisöllinen interventio. Intervention avulla saatu tieto on muutoksen perustana. Dialogisuuden avulla kasvaa yhteisön tiedot tuoden kuntalaiset palvelutuotannon keskipisteeseen. Koska käyttäjälähtöisyys vähentää riskien ottoa ja lisää palvelunkäyttäjien luottamusta, parantaa se palvelun laatua, nostaa tuottavuutta ja lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Jäppinen 2011, 159.)

Vuorovaikutteinen ideamalli voi lopulta johtaa uudistuneeseen käyttäjälähtöiseen paikallishallintoon. Käyttäjälähtöisessä paikallishallinnossa palvelujen käyttäjät ottavat osallistuessaan vastuuta, muuttuen objektista subjektiksi palvelujärjestelmän tukien kansalaistoimintaa. Kuntalaisen tulee olla mukana paikallisessa päätöksentekoprosessissa. (Jäppinen 2011, 162.)

Nakari & Sjöbolm (2009) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet kuinka erilaiset toimintatavat ja palveluorganisaation arki vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Se osoitti, että palvelutyytyväisyyteen vaikuttavat monitahoiset seikat, joilla on vahvat yhteydet. Tilastollinen merkittävyys nousi henkilöstön työelämän laadun sekä asiakastyytyväisyyden välillä. HRM- käytännöt ovat keskeisessä asemassa julkisen sektorin tuloksellisuuden luojana, jossa taloudellista ahdinkoa on pyritty ratkaise-

maan vähentämällä henkilöstöresursseja ja tekemällä erilaisia rakennemuutoksia, liittämättä niitä HRM- käytäntöihin. Aidon dialogin avulla saadaan henkilöstön voimavarat yhteiseen käyttöön. Dialogia tulisi käyttää päätöksenteon tukena kuntalaisten, johdon, asukkaiden, henkilöstön sekä poliittisen päätöksenteon välillä. (Nakari & Sjöbolm, 2009, 157 -162.)

Valkama Katri (2010) selvitti palvelukäyttäjien kokemuksia narratiivisen menetelmän avulla. Kehittämistyössä pidettiin tärkeänä asiakkaiden aktiivista osallistumista. Narratiivisuuden katsottiin lisäävän dialogisen osallisuuden kokemusta, jota voisi hyödyntää mm. hoito- ja palvelusuunnitelmia laadittaessa. Aito osallistuminen edellyttää dialogista työskentelytapaa. (Valkama 2010,52 -57.)

3.6 Reflektiivisyys, ymmärrystä ja oivallusta

Reflektio tarkoittaa pohdiskelua ja jäsentämistä sekä mietiskelyä opitun ja kokemuksellisuuden kautta. Sen avulla on mahdollisuus saada uusi ymmärrys ja oivallus asioihin. Reflektiivisyyden keinoin voi myös tunnistaa toisen reaktioita suhteessa omiin reaktioihin. Painopistettä reflektiossa voidaan pitää tunteiden herättelemisessä ja tunnistamisessa sekä käsittelyssä. (Keijonen & Koota 2011, 25.)

Reflektion avulla voidaan kehittää omaa kriittistä ajattelua, päätöksentekokykyä ja kykyä autonomiseen toimintaan. Näitä edellä mainittuja asioita tarvitaan perusteltaessa ratkaisuja käytännön toiminnoille kehitettäessä omaa asiantuntijuutta ja osaamista. (Keijonen & Koota 2011, 25.)

Reflektio on yksilöllinen että yhteistyössä tapahtuva prosessi, jossa uusien ratkaisukeinojen esiintuominen vaatii uskallusta kohdata kielteiset reaktiot. Onnistuneeseen reflektioon vaaditaan kykyä tarkastella itseään kriittisen analysoinnin ja arvioinnin avulla. Yhteisellä pohdinnalla voidaan saada esille kehittämisen kohteita ja tuottaa

yhteiseen ymmärrykseen pohjautuvia uusia toimintamalleja. (Keijonen & Koota 2011, 26 -31.)

Ydinajatuksena on, että demokraattinen ja neuvotteleva ilmapiiri auttaa analysoinnissa ja ohjelmien parantamisessa. Konsensuksen rakentaminen on ydinasia. Arvioinnin tehtävänä on edistää demokraattisuutta ja edistää valtasuhteiden rakentumista ja päätöksentekoa. Konteksti vaikuttaa merkittävästi tutkimustuloksiin. (Contandripoulos & Brousselle 2012.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimus suoritettiin asiakasraatitutkimuksena Äänekosken kaupungin perusturvassa toukokuussa 2013. Asiakasraati kokoontui kolme kertaa viikon välein. Tutkimuksessa raatilaiset keskustelivat etukäteen suunnitelluista teemoista. Keskusteluaikaa oli noin 2 tuntia/kerta. Kokoontumisen tuloksena ryhmätöistä koottiin fläppitaululle kooste, jonka avulla koottiin raatilaisten tuottamat ”terveiset” johtajille. ”Terveiset” keskusteltiin kolmannessa raadissa reflektiivistä työtettä käyttäen, johon vetäjät olivat tehneet raatilaisille muistin tueksi koonnin kahdesta edellisestä asiakasraatitapaamisesta.

Opinnäytteemme tavoitteena oli tarkastella osallistavan asiakasraatimenetelmän avulla Äänekosken perusturvan toimintaa palveluiden käyttäjän näkökulmasta. Toisena tavoitteenamme oli saada asiakasraatilaiset kertomaan palvelukokemuksistaan ja kehittämään perusturvan palveluja. Kolmantena tavoitteena halusimme kuulla ajatuksia osallistavasta menetelmästä. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisena Äänekoskelaiset kokevat perusturvan toiminnan?
2. Millaisia parannusehdotuksia ja -keinoja raatilaiset toivat esille?

3. Miten raatilaiset ja esimiehet kokivat osallistavan tutkimusmenetelmän?

5 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Opiskelemme Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, ylempää amk- tutkintoa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytteemme tavoitteena oli tarkastella osallistavan asiakasraatimenetelmän avulla Äänekosken perusturvan toimintaa palveluiden käyttäjän näkökulmasta. Toisena tavoitteenamme oli saada asiakasraatilaiset kertomaan palvelukokemuksistaan ja kehittämään perusturvan palveluja. Kolmantena tavoitteenamme oli kuulla ajatuksia osallistavasta menetelmästä.

Päätöksenteko ja johtaminen vaikuttavat asiakaspalveluun, asiakastyytyvyyteen sekä päätöksenteon uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Tutkimuksessamme tarkastelemme asiakasraadeista nousseita ajatuksia. Mielestämme asiakasraatimenetelmä voi parhaimmillaan osallistaa kuntalaisia. Osallistamisen avulla tuloksena voidaan saada ainutlaatuisia ajatuksia tulevaisuuden kehittämistyöhön. Sisällönanalyysillä käsittelemme viimeisessä raadissa, yhteiskeskustelusta nousseita teemoja.

5.1 Tutkimuksen taustalla Äänekosken perusturvan organisaatiorakenne

Äänekoskella on tehty (v. 2007) kuntaliitos. Suolahti ja Sumiainen liittyivät Äänekoskeen (Äänekoski 2005). Konginkangas on liittynyt Äänekoskeen (v. 1993). Sosiaali- ja terveyssektorit ovat virallisesti yhdistetty perusturvan toimialaksi. Liitosten myötä on tullut muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteisiin ja toimintoihin. Syinä muutosvaatimuksiin ovat erilaiset valtiontalouden linjaukset, kaupungintalouden vakauttamisohjelmat, lain vaatimat kilpailutukset, kuntarakenneuudistukset, uudet

lait jne. (Liite 2). (Äänekosken kaupungin perusturvan toimialan toimintakertomus vuodelta 2012.)

Äänekoskella perusturvan toimialaan kuuluvat terveystalveluiden vastuualue, sosiaali- ja työelämään kuntoutumisen palvelut sekä arjen tuki. Nämä kolme vastuualueetta on jaettu siten, että terveystalveluiden alle sijoittuu avohoitopalvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut, sairaala, suun terveydenhuolto ja työterveyshuolto sekä yhteiset palvelut mm terveyden edistäminen, hoitotyön kehittäminen, laboratorio, kuvantaminen, hygieniahuolto ja materiaalihuolto sekä asiakirjahallinto. Sosiaali- ja työelämän kuntoutumistalvelut vastuualueen alla ovat sosiaalityö ja työelämään kuntoutumisen palvelut. Arjen tuen vastuualueelle kuuluvat tilaaja, asiakkuuksien hallinta sekä palvelutuotanto ja palveluyksiköt. (Äänekosken kaupungin perusturvan toimialan toimintakertomus vuodelta 2012.)

Vuonna 2012 Äänekoskella valmisteltiin organisaatiorakenteen muutoksia ja perusturvan osalta suurimmat muutokset olivat lasten ja perheiden palvelujen siirtäminen uudelle kasvun ja oppimisen toimialalle. Valmisteltiin myös uusi arjen tuen vastuualue, jossa hoidetaan keskitetysti vanhusten, vammaisten ja mielenterveysasiakkaiden palvelut. (Äänekosken kaupungin perusturvan toimialan toimintakertomus vuodelta 2012.)

Vuonna 2012 terveystalveluiden alueella aikuistalveluissa toteutettiin tuottavuusohjelman mukaisia toimenpiteitä, joiden tavoitteena oli kehittää talveluiden sisältöjä niin, että kustannustaso saatiin laskemaan. Uusi vakauttamisohjelman toteuttamissuunnitelman liitettiin perusterveydenhuollon kehittämisohjelmaan. Samalla tavoiteltiin nykyistä parempaa palvelujen saatavuutta ja tasavertaisempaa kohdentumista. On valmisteltu vastaanottojen uusi toimintamalli, missä on erilliset hoitolinjat pitkäaikaisista hoitosuhteista - ja nopeasta hoitoon pääsystä hyötyville. (Äänekosken kaupungin perusturvan toimialan toimintakertomus vuodelta 2012; Kolehmainen 2013.)

Sosiaalityössä vuonna 2012 tapahtui palvelutarpeen kasvua erityisesti lastensuojelussa. Vuoden aikana työstettiin lastensuojelun palvelurakenteen muutosta. Uuden palvelurakenteen keskeisin sisältö on vanhemmuuden tukeminen, ennaltaehkäisevä työ sekä varhainen puuttuminen lapsiperheiden palveluissa. (Äänekosken kaupungin perusturvan toimialan toimintakertomus vuodelta 2012.)

Vammaispalveluiden tukitoimet kasvoivat vuonna 2012 ja vanhuspalveluissa keskeisenä asiana oli palvelurakennemuutoksen toteutus ja rakennemuutoshankkeiden suunnittelemine. Tavoitteena oli painopisteen muuttaminen laitoshoidosta ja ympärivuorokautisesta hoidosta kevyempiin ja ennalta ehkäiseviin palveluihin siten, että ikäihmisiä voidaan tukea toimintakyvyltään kotona pärjäämiseen. Kotihoidossa vakiinnutettiin ja syvennettiin omahoitaja-toimintaa sekä tiimityötä. Kehitettiin kuntouttavaa työtä KASTE -hankkeen tuella. (Äänekosken kaupungin perusturvan toimialan toimintakertomus vuodelta 2012.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimukseen liittyviä erilaisia strategisia valintoja. Sen avulla voidaan kartoittaa, kuvailla, selittää tai ennustaa jotain ilmiötä tai tapahtumaa ja siinä voi olla yhtä aikaa useampiakin tarkoituksia. Lisäksi on huomattavaa, että tutkimuksen tarkoitus voi tutkimuksen aikana myös muuttua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137 -138.)

Tutkimusongelmaksi olimme asettaneet aiheen selvittää kuntalaisten ajatuksia perusturvan toiminnasta kuullen heiltä nousseita kehittämisajatuksia. Kehittämisajatuksia veimme ”terveisinä” viimeisessä raadissa perusturvan ylimpien johtavien viranhaltijoiden kuultaviksi. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään luonnolliseen tiedonhankintaan, käyttäen ihmistä luonnollisessa olosuhteissa tiedonkeruun lähteenä. Tavoitteena on kuulla ihmisen ”ääntä”, joka on ainutlaatuista. Mene-

telminä käytetään teema-, ryhmähaastatteluja ja osallistuvia keinoja. (Hirsjärvi & ym. 2010, 164.) Valitsimme toimintatutkimuksellisen otteen ja menetelmäksi asiakasraadin.

Pienemmissä kansalaisfoorumeissa on oleellista, että keskeiset näkökulmat olisivat edustettuina, eikä pyrkimyksenä ole niinkään tilastollinen edustettavuus. Tällöin foorumia perustettaessa tulee huomioida tekijöitä, joiden ajatellaan vaikuttavan raatiin osallistujien näkökulmiin. (Niinikoski & Setälä 2012, 263.) Tutkimusryhmäämme pääsemisen edellytys oli kaikenlaisia kuntalaisia, joilla oli asiakkuus perusturvaan. Ilmoitautuneen tuli olla käyttänyt jotain perusturvan palvelua. Tutkimusryhmä rajattiin myös niin, etteivät osallistujat ole olleet kaupungin perusturvan työntekijöitä, poliittisia päättäjiä tai johtavassa asemassa toimivia henkilöitä vuoden 2007- jälkeen. Rajausta perustelemme siten, että tutkimuksemme koskee ajanjaksoa viimeisimmästä kuntaliitoksesta tähän päivään eli v. 2007- 2013. Perusturvan vastuualueella työskentelevät koko henkilöstö ja poliittiset päättäjät jätämme pois, koska kyse on heidän työstään ja tarkoituksenamme on saada ulkopuolista näkökulmaa asiasta.

5.2.1 Asiakasraatitutkimuksen toteuttamisen taustaa

Tutkimussuunnitelman (Liite 3) hyväksymisen jälkeen sovimme asiakasraatipäivät, ajat sekä paikan Äänekosken kaupungintalolle. Tämän jälkeen otimme yhteyttä johtaviin viranhaltioihin ja pyysimme heitä tulemaan viimeiseen raatitapaamiseen. Tiedotukset tulevasta asiakasraadista laitoimme vastuualueiden esimiehille sekä kuntamme ylimmille päättäjille.

Tutkimuksen toteuttamisen ajatuksena oli vapaaehtoisuus. Halusimme, että ihmiset vapaaehtoisesti tulisivat ryhmään, siksi valitsimme lehtimainonnan sekä ilmoittelu eri perusturvan toimialojen seinillä ja kaupungin virallisilla internetsivuilla. Levitimme tiedotteita (Liite 4) perusturvan eri työyksiköihin pyytäen laittamaan ne sellaisiin paikkoihin, joista asiakkaat huomasivat sen. Lisäksi pyysimme heitä muistuttamaan

asiakkaitaan tulevasta asiakasraadista. Laitoimme asiakasraatitiedotteita vielä kaupungintalon viralliselle ja kirjaston ilmoitustauluille. Ilmoitus näkyi myös kaupunkimme internetin sivuilla. Tulevasta asiakasraadista tehtiin lehtijuttu Sisäsuomenlehteen ja se ilmestyi 16.4.2013.

Asiakasraatiin ilmoittautuminen tapahtui puhelimitse 15.4- 3.5.2013 välisenä aikana. Sitä varten olimme ottaneet PREPAID- liittymät, joiden numerot julkaistiin ilmoituksissa. Olimme laatineet alustavan kyselykaavakkeen (Liite 5) ilmoittautumiselle. Kaavakkeen avulla saimme järjestelmällisesti yhteystietojen lisäksi varmistettua ilmoittautuvan tutkimuskelpoisuus ja selvittää ilmoittautuvan asiakkuuksia perusturvaan. Lisäksi halusimme varmistaa, että ilmoittautunut ymmärtää sen, että itse vapaaehtoisesti ilmoittaa asiakassuhteestaan perusturvaan. Kaavakkeen avulla saimme myös selville, kuinka haluttua tällainen raatitoiminta on (soittojen määrän kirjaus), millaisin asiakassuhteita ilmoittautuneilla on ja mistä Äänekosken taajamasta he tulevat.

Suljettuun asiakasraatiryhmään oli mahdollisuus ottaa kuntalaisia 10- 20 henkilöä, ilmoittautumisjärjestyksessä jotta tasapuolisuus toteutuisi. Yhteydenottoja tuli 17 ja ilmoittautuneita 13. Kuitenkin ennen ensimmäistä asiakasraatia, kolme henkilöä perui osallistumisensa. Jälki- ilmoittautuneina (Ilmoittautumisajan päätyttyä ja ennen asiakasraatien alkua) saatiin vielä kaksi uutta raatilaista mukaan. Yksi soittaja halusi kertoa kokemuksistaan vain puhelimesta. Toiselle soittajalle ei aikataulut käynyt yhteen meidän kanssa. Asiakasraatiin oli siis tulossa 12 henkilöä.

Laadukasta äänityslaitetta jouduimme kyselemään eri tahoilta. Se saatiin lainaan paikalliselta videokerholta. Laitteessa ääni tallentui digitaalisesti muistikortille. Tekniikan hallinta aiheutti hieman ongelmaa, mutta äänitys lopulta onnistui. Äänittämisestä teimme lupa-lapun raatilaisille (Liite 6). Siinä heille kerrottiin mihin äänitettä tullaan käyttämään, ketkä sitä kuuntelee ja miten sekä milloin saatu aineisto hävitetään. Samaan lappuun liitimme sitoutumisen yhteisiin ”pelisääntöihin” (Liite 7). ”Pelisääntöt” liitimme lupalappuun kiinni, joka kokonaisuutena annettiin raatilaisille ja ne käy-

tiin joka kerta ennen raadin alkua läpi. Viimeisessä yhteisraadissa vastuualueiden johtajat sitoutuivat samaan lupaan allekirjoituksin.

5.2.2 Asiakasraadit

Ensimmäiseen asiakasraatiin (14.5.2013) tuli 10 ilmoittautunutta. Kahdelle jotka olivat ilmoittautuneet, mutta eivät tulleet raatiin, laitoimme parin päivän kuluttua tekstiviestit, etteivät he enää voi osallistua tutkimukseemme. Perusteena oli, koska osallistuminen vaati ensimmäisessä raadissa mukana olon jossa olimme jo työstäneet aihetta. Raatimme oli siis suljettu ryhmä. Olimme myös jo puhelimesta keskustelleet kolmesta asiakasraadista, joka on kokonaisuus, vaatien läsnäoloa kaikissa kolmessa osassa.

Ensimmäinen raatikerta oli yhtä aikaa paikallisen musiikkiopiston kevätjuhlan kanssa. Olimme laittaneet kaupungin hallituksen huoneen oveen lapun raadista, sen harvat raatilaiset kuitenkin huomasivat. Vaikka olimme puhelimesta kertoneet, että asiakasraati on kaupunginhallituksen huoneessa, eivät he tiedäneet missä sellaisen huone on. Odottelimme ja kyselimme aulassa liikkuvilta ihmisiltä, josko he olisivat tulossa raatiimme. Kävimme jopa valtuustosalissa kyselemässä heitä, etteivät he ole menneet väärään tilaan.

Aloitimme tilaisuuden kahvittelulla. Ensimmäisessä raadissa korostimme sitä, että raatilaiset eivät esittäydy yleisesti, näin säilyisi anonymiteetti. Lisäksi kävimme yhteisesti läpi ”pelisäännöt” sekä äänittämiseen liittyvän asiapaperin. Asiapaperit kirjoitettiin kahtena kappaleena, josta toinen jäi raatilaiselle ja toinen tuli meille.

Pyysimme heitä ryhmäytymään 3-4 hengen ryhmiin ja saimme kolme pienryhmää. Ryhmissä raatilaiset alkoivat keskenään keskustella ennalta suunniteltujen teemojen (Liite 8) avulla perusturvan eri osa-alueita seuraten: terveyspalvelut, sosiaalityö sekä

arjentuki. Perustelemme pienryhmätoiminnan valintaa sillä, että sosiaali- ja terveyssektorille sisältyy paljon henkilökohtaisuutta, joten näin paremmin säilyisi luottamus toimintaan. Näille kolmelle osa-alueelle jaoimme eriväriset paperit, joihin raatilaiset kirjoittivat tuotoksensa. Raatikerran lopussa pienryhmät kertoivat ryhmässä nousseista ajatuksista ja ideoista. Keräsimme pienryhmässä tulleet tuotokset mukaamme.

Toiseen raatikertaan (21.5.2013) raatilaiset tulivat yhtä innokkaina kuin ensimmäiseenkin. Kahvi maistui raadin alussa. Kaikki kymmenen olivat paikalla. Toisessa raadissa jatkoimme edellisen raadin teemaa yhteiskeskustelulla. Me vetäjät olimme tehneet pienryhmissä tuotettujen tekstien perusteella koostetta fläppitaululle. Tällä kerralla kävimme vielä sen yhdessä täydentäen läpi. Loppuraadista pienryhmät kokoontuivat vielä kerran käsittelemään loppuja teemoja perusturvan vastuualueiden mukaisesti värillisille papereille. Selvästi viikko oli tehnyt tehtävänsä, ja aihe oli kypsynyt raatilaisten mielissä monin tavoin. Tällä kerralla kävimme myös läpi kolmannen raadin kulun.

Kolmannessa raadissa (28.5.2013) olimme valinneet tilaksi kaupungintalon takkabinetin, koska siellä saadaan muodostettua paremmin isompia ryhmämuodostelmia. Kolmanteen raatiin oli mukaan kutsuttu vastuualueiden johtajat (5) ja raatilaisia oli nyt yhdeksän, yhden estyessä tulemaan. Aloitimme tilaisuuden kahvitelulla. Vastuualuejohtajat allekirjoittivat ”pelisäännöt” sekä äänittämiseen liittyvän lupalapun. Toteutimme tämän kokoontumisen reflektiivisellä työotteella. Kokoontumisen alussa raatilaiset ja me ohjaajat keskustelimme ympyrämuodostelmassa edellisistä kahdesta raadista, ikään kuin kerrottaisiin ”terveysiä” kuulijoille. Me vetäjät olimme koonneet rungon edellisistä raadeista, jotta raatilaisten olisi helpompi muistaa mistä keskusteltiin. Tämän keskustelun aikana vastuualueiden johtajat kuuntelivat ja tekivät muistiinpanoja. Seuraavana vastuualueiden johtajat keskustelivat ympyrämuodostelmassa kuulemastaan keskustelustaan vastaten samalla kysymyksiin: Mitä kuulitte ja alustavia lupauksia? Raatilaiset puolestaan tekivät keskustelusta muistiinpanoja. Lopuksi keskustelimme vielä yhteisesti aiheesta ja kokemuksista olla tällaisessa asiakasraati-toiminnassa.

5.2.3 Tutkimuksen metodologiaa

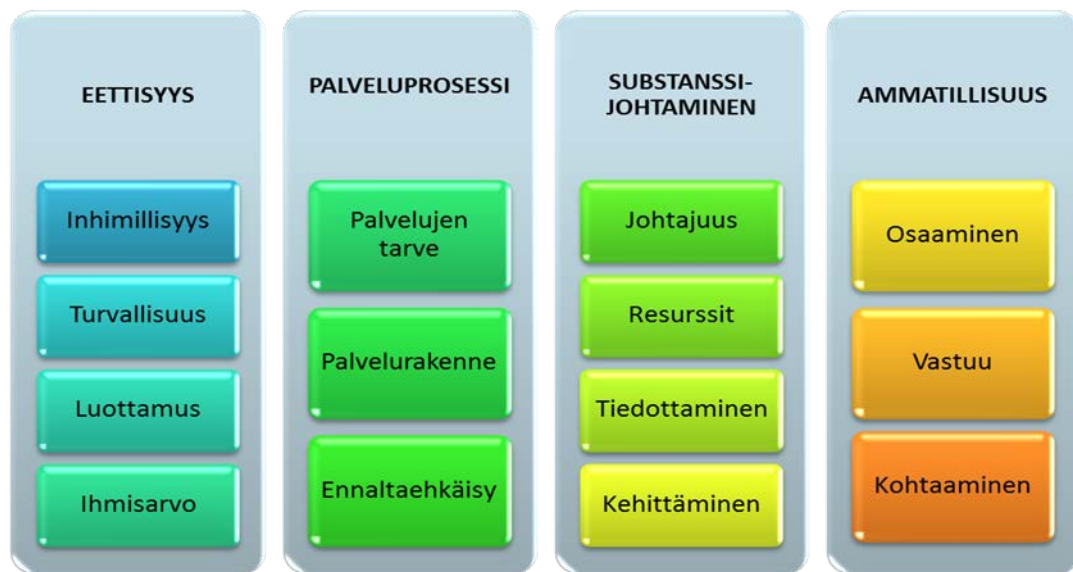
Litterointi tehdään tavallisesti muistiinpanoista, haastatteluista tai tutkimuksen kannalta tärkeistä osista. Tutkimuksen abstrahoinnilla siirretään saadut johtopäätökset käsitteelliselle tasolle. (Metsämuuronen 2009, 254.) Kaikki kolme asiakasraatikoontumista olimme äänittäneet. Litteroimme kaiken materiaalin lähes kaiken sanasta sanaan. Täytesanoja ja aiheeseen liittymättömiä kommentteja emme litteroineet. Kirjoitettua materiaalia tuli (n 8 h) siis 52 sivua ja fonttikoko 12.

Kyngäs & Vanhasen (1999) mukaan sisällön analyysin tarkoituksena on tutkia dokumentteja, jotka ovat muodostuneet erilaisista kommunikaatioprosesseista. Tärkeää on pohtia ennen analyysiä, tarkastellaanko dokumentista ilmisisältöä vai siitä nouseita piiloviestejä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 11.)

Sisällönanalyysi tehtiin kolmannen raadin lopussa olevaan yhteiskeskusteluun. Kuuntelimme äänitettä ja luimme litteroitua tekstiä aktiivisesti useaan kertaan ja tulkitimme sekä jäsensimme niitä rinnatusten. Tutkimustyö eteni prosessiluonteisesti. Luimme ja refleктоimme tekstiä ilman teoreettista olettamusta. Ensimmäisillä kuuntelu- ja lukukerroilla jäsennostapa oli mahdollisimman lähellä asiakasraatilaistilta nousseita ajatuksia. Samalla syntyi oivalluksia ja ymmärrystä suhteessa aineiston sisältöön. Löysimme aineistosta kiinnostavia tutkimustehtävään liittyviä käyttäjälle merkityksellisiä asioita ja tilanteita, jotka olivat tutkittavan ilmiön kannalta tärkeitä. Koodasimme aineiston merkitykselliset kohdat eri värein. Ensimmäinen lukukerta mahdollisti aineiston esiymmärryksen synnyn ja tutkimuksen analyyttisen etenemisen. Toisella lukukerralla aineisto alkoi pelkistyä.

Analyysin tarkoituksena on kuvata ilmiötä tiiviisti ja käsitteellisesti. Analyysimenetelmässä aineistoa voidaan tarkastella joko deduktiivisesti eli aineistoanalyysia ohjaa tietoon perustuva luokittelu, tai induktiivisesti jolloin analyysi perustuu saatuun ai-

neistoon. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3.) Aineisto alkoi puhutella meitä kehittämisprosessin aikana kokonaisvaltaisesti, tukien toimintatutkimuksellista otetta läpi koko opinnäytetyön prosessin. Tulkitsimme laajemmin asiakokonaisuuksia ja huomioimme, että ryhmiteltyjä asiakokonaisuuksia yhdistää laajempi teema. Alkoi syntyä teemoja ja käsitteitä, jotka kehittyivät kokonaisuuksiksi. Raatilaisten tuottamat sitaatit yhdistyivät analysoidessamme alakategorioiksi ja lopulta ne muotoutuivat vielä neljäksi yläkategoriaksi. Tämä mahdollisti käsitteiden synnyn. (Kuvio 1).

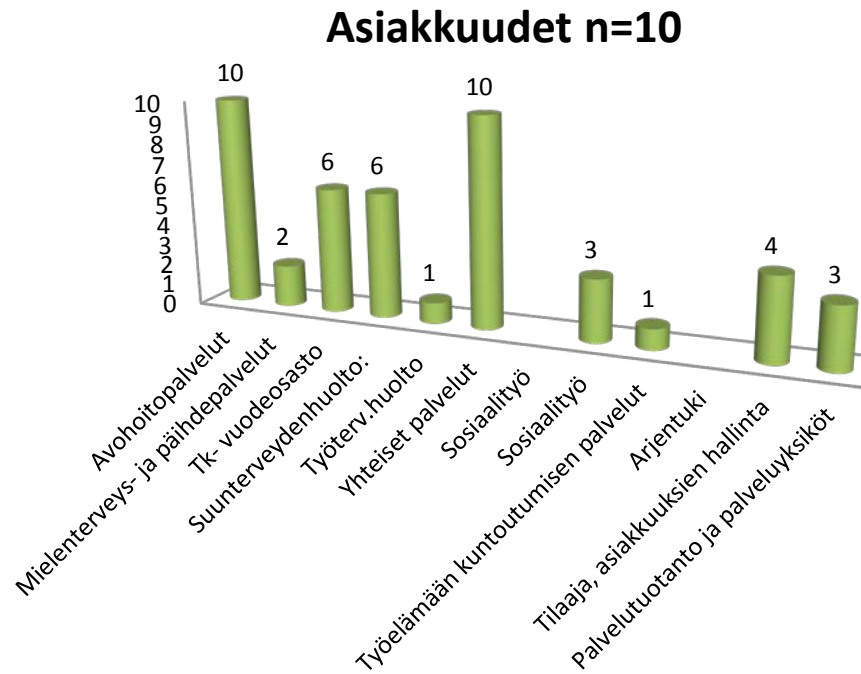


KUVIO 1. Tutkimuksen sisällönanalyysistä nousseet kategoriat

6 TUTKIMUSTULOKSET

Olimme jakaneet asiakasraatitapaamiset kolmeen kertaan. Kahdessa ensimmäisessä raadissa keskustelimme eri teemojen avulla yhdessä raatilaisten kanssa perusturvan eri osa-alueista: terveyden huolto, sosiaalityö ja arjen tuki. Jokaisella raatilaisella oli erilaisia asiakkuuksia perusturvaan, joka oli ehtona raatiin pääsemiseksi. Raatilaisia oli kaiken kaikkiaan 10 henkilöä. Asiakkuuksia (ei käyntikertoja) heillä oli yhteensä 46

kappaletta, joko omana kokemuksena tai läheisen asioissa. Asiakkuudet jakautuivat perusturvan vastuualueiden eri osiin (Taulukko 1).



TAULUKKO 1. Asiakasraatilaisten asiakkuudet perusturvaan

Tutkimuksessamme selvitimme, myös mistä taajamasta raatilaisten tulivat (Kuvio 3).

Äänekosken kaupungissa on neljä päätaajamaa: Äänekoski, Suolahti, Konginkangas ja Sumiainen. Osallistujia raatiin tuli vain Äänekosken ja Suolahden taajamista.

Taajama n=10



KUVIO 2. Raatiin osallistujat asuintaajamittain

6.1 Raatilaisten kokemuksia perusturvan toiminnasta

6.1.1. Terveysturva

Palvelujen keskittäminen

Palvelujen keskittämisestä on tehty talven 2012 aikana poliittinen päätös. Raatilaiset keskustelivat huolissaan palvelujen keskittämisestä. Heidän näkemyksestä se heikentää sivukyläjen toimintaa, erityisesti vanhusten ja lapsiperheiden osalta. Toisaalta, raatilaiset päättelivät kustannustenkin pitkien välimatkojen vuoksi lisääntyvän.

”.. Keskittäminen heikentää sivukylillä asuvien palveluiden saatavuutta, pitkät välimatkat ja kustannukset lisääntyvät..”

Lääkäriin ja hammaslääkäriin pääsy

Terveysturvan vastuualueilta avohoidontulosyksikköön, sekä yhteisiin palveluihin kaikilla raatilailla oli asiakkuuskokemuksia. Näitä kokemuksia oli yhteensä 20. Kaik-

kia koskettavana asiana nousi lääkärille pääsy. Raatilaisten kokemuksen mukaan lääkäreitä on liian vähän. Tämä näkyy, että lääkärille on vaikea saada aikoja. Omalääkärijärjestelmäkin kärsii, koska lääkäri vaihtuu usein. Alueellista eriarvoisuutta koetaan, koska on alueita, jossa lääkäri on ollut jo pitempään ja toisaalta alueita, jossa ei ole ollut lääkäriä kuin pieniä aikoja. Raatilaiset ottivat esille myös vastaanottoaikojen lyhyen keston. Kertakäynnille pitäisi saada pitempi aika, jotta saataisiin kerralla asia kuntoon.

”..Lääkärille pääsy on täys mahdottomuus...”

”..Vaihtuu usein, eri lääkäreitä, ei saa aikoja ollenkaan..”

Suunterveydenhuollon asiakkuuksia raatilailla oli 6. Hammaslääkäriin pääsy koettiin vaikeaksi ja ongelmalliseksi.

”..Vaikea päästä, pitkät jonotusajat..”

”..Hammaslääkäriin pääsee särky polin kautta. Ei aikoja esim. juurihoitoihin..”

Raatilaiset olivat myös huolissaan, miksi terveyskeskuksen lääkärit eivät pysy talossa. Onko syynä terveyskeskuksen homeisuus, palkkaus vai työskentelyilmapiiri?

”..Inhimilliset työolot..”

Omahoitaja

Omahoitajajärjestelmää ylistettiin. Sen koettiin olevan hyvä ja toimiva, koska hoitaja perehtyy potilaaseen perusteellisesti ja ammatillisesti. Omalääkäreiden vaihtuessa pysyvä omahoitaja koettiin hyväksi. Hän tietää potilaan historian, jonka avulla saadaan pysyvyys hoitosuhteelle. Tarvittaessa hän pystyy konsultoimaan lääkäriä tai jopa varaamaan ajan lääkärille. Hoitajaan saa yhteyden puhelimitse, mutta nykyinen puhelinjärjestelmä koetaan huonontaneen yhteydensaantia.

”..Hoitajalla hyvin aikaa, enemmän jopa kuin lääkäriillä..”

”..Omahoitaja perehtyy sinun asiaasi perusteellisesti ja hyvin.”

Päivystys

Päivystyksessä jonottamiseen oli kaikilla kokemuksia. Kaikki kolme ryhmää ottivat esille päivystyksessä odottelun, kokien sen liian pitkäksi.

”..Se on sitä odotusta.. mene kotiin.. tule takaisin neljän viiden tunnin päästä ja sitten, kun sitä taksilla puljaat aina.. niin kyllä se kukkaron päälle käy..”

”..Jopa 5h odotusta, jopa 7h! Liikaa!..”

”..Pitää olla tosi kyseessä, et viitsii lähteä sinne istumaan..”

Toisaalta ymmärrystä ja positiivista kokemusta tuli palvelusta.

”..Onko sellaista terveyskeskusta, jossa ei jonotettaisi?..”

”.. Menee sisään ja pääsee heti. Selvitty alle tunnissa..”

Raatilaisten silmin koetaan, että palveluketjuja tulisi tarkastella ja järjestää uudelleen. He kokivat, että toiminnalla tulisi olla yhteiset sopimukset.

”.. Potilaalle sanottu, ettet voi poistua odotusaulasta, koska menettää paikkansa...”

Toisaalta joku potilas kuitenkin voi mennä kotiin odottamaan vuoroaan.

”..Lapset/ vanhukset ei pääse jonon ohitse, vaikka luvataan..”

Odottelu aiheuttaa turvattomuutta. Raatilaiset toivoivat, että sairaanhoitaja olisi tietoinen vuoroaan odottavien voinnista, varsinkin jos ajat ovat kovin myöhässä. Hoitajan ”sympatiseerauksella” raatilaisten mukaan jaksaa odotella.

Triage hoitaja

Triage toiminta sai negatiivista ja positiivista palautetta.

”.. Äärimmäisen hyvä systeemi..”

”..Ajanvaraus takaisin..”

Triage nimike tulisi raatilaisten mukaan muuttaa. He myös kokivat, että triage hoitajalla tulisi olla laajemmat valtuudet käytössään mm. röntgen- ja laboratoriolähetteen kirjoittaminen ja reseptiasiat. Raatilaisten mukaan triage hoitajan tulisi olla pätevä arvioimaan tilannetta, että se voisi jopa blokata lääkäriissä käynnin.

”.. eteenpäin, ei aina tarvetta lääkäriin ollenkaan.. hoitaja..lääkäri- röntgen-lääkäri...mieletöntä jonotusta...Ei niin monta kontaktia..”

”..Ammattitaitoiselta hoitajalta saa palvelua..”

Oikea-aikaisuutta

Oikea-aikaisuuttakin on, kun on saanut ajan erikoislääkärille, kriisin ollessa pahimmillaan päässyt terveyskeskus psykologille ja päässyt sairaalahoitoon. Laboratorio sekä röntgen ovat onnistuneet palvelujen tuottamisessa, koska niihin ollaan tyytyväisiä. Vaikka Suolahdessa laboratoriopalvelut ovat siirtyneet ajanvarauksella toimivaksi, koetaan, että se toimii. Mainittakoon että, laboratorio sekä röntgenpalvelut ostetaan Keski-Suomen sairaanhoitopiiriltä.

”..Labra ja röntgen toimii hyvin jonottamalla tai ajan varaamalla.. (Suolahdessa parantunut)..”

Työterveyshuollon asiakkuudet olivat minimaaliset, mutta sen koettiin toimivan ”jotenkin”. Pääsy kuntoutuspalveluihin sekä fysioterapeutille on raatilaisten kokemuksesta vaikeaa.

Jatko-hoito, tiedotus ja takaisinsoitto

Jatkohoito-ohjeet koettiin epäselväksi. Kuka soittaa tuloksista? Minne soitetaan? Selvittäessään jatko-hoitoasioita, potilaalle saattaa tulla pitkiäkin soittoketjuja. Toiveena on, että puhelinnumero annettaisiin potilaalle mukaan lapulla. Vastaanottoaikojen antamiseenkin vaikuttaa kuka vastaa puhelimeen. Joku hoitaja saa aina tungettua ajan jollekin lääkärille, kun toinen ei saa. Listojen vaihtumisen aika on erityisen hankalaa ja ajat ovat usein jo menneet kun pääsee keskustelemaan vastaanottohoitajan kanssa asiasta. Usein asiakas täytyy mennä paikan päälle, koska puhelin on ruuhkautunut tilanteesta.

”.. Ohjeistus, mitä jatkossa, yleinen käytäntö..”

”..Toinen alue toimii, toinen ei, yhtenäinen käytäntö..”

”... Saako ajan, riippuu siitä kuka vastaa puhelimeen..”

Takaisinsoittojärjestelmään soittaessa on epäselvyyttä. Järjestelmässä ei kerrota selkeästi toimintaohjeita ja ohjeiden kertomiseen on liian pitkä viive. Soittopyynnön jätettäessä takaisinsoitto voi tulla vasta päivienkin päästä.

”.. Aluevastaanottoon soittaessa, takaisinsoittosysteemi epäselvää, ei kerrota ohjeita..”

”..Ei tiedä milloin takaisinsoitto tulee, eikä aina voi vastata puhelimeen..”

Toiminnan tiedotusta tulisi lisätä eri median keinoja käyttäen, mutta samalla huomioida, että kuntalaisten mahdollisuudet käyttää eri median välineitä on rajallista.

”..Lisää infoa! (Vanhuksia käy sääliksi!)..”

”..Se mihin numeroon kuuluu soittaa milloinkin, on hyvin epäselvää..”

”..Kaikki ei käytä nettiä..”

Ammattitaito

Lääkäreiden ja hoitajien ammattitaitoa kyseenalaistetaan välillä eri asioissa. Ammattitaitokin on yksilöllistä. Palvelun kuitenkin tulisi olla tasapuolista. Neuvottelun taito on kaikille tärkeätä ja siinä näkyy ammatillisuus. Tilanteessa kuin tilanteessa on ammatillisuuden säilyttävä.

”..Töykeästi kysytään: nimi, syntymäaika..”

”.. Nouseeko katse koneelta?..”

”..On lääkäri, joka ei suostu puhumaan potilaan kanssa..”

”..Vastaanottohoitaja, joka niitä aikoja jakelee, toinen hoitaja ei kykene neuvottelemaan eikä joustamaan..”

”..Joku hoitaja on todella ammattitaitoinen, vähän riippuu kenelle menet, millaista hoitoa saat..”

Raatilaiset ovat huomanneet terveyskeskuksessa olevan kiireen ja henkilöstövajeen.

”..se kiire ...siellä hoitajat hukkuu niihin töihin..”

”..Kyllä nuo hoitajatkin ovat loppuun piiskatut..”

”..Lisää henkilökuntaa, lääkäreitä ja hoitajia..”

Kohtaaminen

Raatilaiset keskustelivat kohtaamisesta, se nousi tärkeäksi koko perusturvaa koskeväksi teemaksi. Ihminen on haavoittuneimmillaan hakeutuessaan sosiaali- ja ter-

veydenhuollon palveluihin. Kohtaamisella ja ystävällisellä palvelulla voi raatilaisten mukaan saada aikaan hyvää. Raatilaiset totesivatkin, että paikka josta saa hyvää palvelua jää mieleen.

”..Ystävällisyys ei maksa mitään..”

”..Sympatian merkitys ja se välittyminen, kantava voima..”

”..Kohtaaminen tärkeää, puhelimestakin sen kuulee..”

”..Kuuntelemisen taito..”

Ambulanssi

Ambulanssi toiminta on Keski- Suomen sairaanhoitopiirin alaista toimintaa ollen hallinnollisesti eri organisaation alaista toimintaa. Palveluprosessien kannalta, se on tärkeä osa perusturvan toiminnassa. Ambulanssin käyttökokemuksissa keuhuttiin henkilökunnan ammatillisuutta, mutta kritisoiitiin, etteivät kaikki pääse aina kyytiin. Toiminnassa koettiin eriarvoisuutta.

”.. Ambulanssin henkilökunta on ollut osaavaa ja taitavaa”

”..Sieltä ei saa aina tarvittavaa apua, riippuu tilanteesta kuka pääsee kyytiin..”

”..Mtt asiakas tai vanhus ei pääse aina kyytiin...”

Kaikilla raatilailla oli kokemuksia terveydenhuollon palveluista, joten keskustelu oli vilkasta. Palvelut koettiin tärkeiksi ja välttämättömiksi eri taajamissa. Asiakasraatilaisten tuomien kokemusten pohjalta voidaan todeta, että terveydenhuollon palvelut toimivat kohtuullisesti ja kaikki olivat saaneet palvelua. Koettiin kuitenkin, että palveluja tulisi yhdessä kehittää toimivammaksi ja joustavaksi.

6.1.2.Sosiaalityö

Sosiaalityön asiakkuuksia raatilaisilla oli 4. Raatilaiset olivat huolissaan perheistä, jotka kaipaivat tukea. Tukitoimintaan, palveluohjaukseen ja ennaltaehkäisyyn tulisi panostaa. Kun perheessä on erityislapsi, tarvitsee perhe enemmän tukea.

”...Pitää jaksaa olla sinnikäs ja sitkeä, että saat apua...”

”..Palveluneuvontaa, tukea ja konkreettista apua..”

”..Tukihenkilöitä tarvitaan! Tukiperheitä lisää!

”..24/7 hoidat sairasta lasta, ei mitään konkreettista apua arkeen..”

”.. Kotiin tarjottava apua edullisempaa kuin laitos..”

Raatilaiset olivat huomanneet, että kuntaan oli vuoden 2012 alusta perhetyöhön palkattu kaksi kodinhoitajaa.

”..Nyt Äänekoskella 2 kodinhoitajaa! Heitä lisää!..”

Lastensuojelustakin raadilla oli kommentoitavaa ja lastenvalvojan sekä perhetyöntekijän ammatillinen rooli kaipaivat tarkennusta.

”.. Työntekijät tulisi ymmärtää lastensuojelulaki..”

”.. Olosuhde kartoitukset yllätyksenä, ei suunniteltuna..”

”..Eikö voi ottaa kantaa asioihin?..”

Työttömyysturvapäätös koetaan, että se on jo valmiiksi päätetty. Päätös tehdään ns. ”pärstän” mukaan.

”.. Toimeentuloturvapäätös tulee nopeasti..”

”..Ennaltaehkäisevä toimeentuloturva ei pelaa..”

Sosiaalityöntekijöiden ammattitaitokin mietityttää.

”.. Liikaa kirjatieta sossuilla, kaukana käytännöstä. Arjen tuntemusta lisää..”

Sosiaalityön vastualueen kokemusten jakaminen painottui lasten hyväksi tehtävään sosiaalityöhön. Yksittäiset kokemukset ohjasivat keskustelua.

6.1.3.Arjen tuki

Raatilaisilla on arjentuen asiakkuuksia 7 kpl. Raatilaiset kokivat, että omaishoitajat tarvitsevat tukea, jotta he jaksaisivat hoitaa läheistään kotona. Avun saamisessa tulisi huomioida sairauden pahentuminen tilapäisesti tai pysyvästi.

”.. Omaishoitajille enemmän tietoa, palveluohjausta ja tukea..”

”..Omaishoitajat uupuneita eivätkä jaksaa itse hakea tietoa ja apua...”

”..Kotiin omaishoitajille ilta-apua joustavasti..”

Raatilaiset ottivat esille laitosten turvallisuuden. Kaikkien työntekijöiden tehtävänä on huomioida ympäristön turvallisuus.

”.. Valvonnan vähyys aiheuttaa vaaratilanteita ja kaatumisia...”

”..Voivatko kaikki hoitajat olla yhtä aikaa tauolla?”

”..Hoitajakutsuun ei vastata..”

”..Tupakkatauot vievät aikaa..” (hoitajien)

”.. Päihteitä runsaasti käyttävä hoitaja, herättää epäluottamusta. Kuka valvoo, ettei tule päihtyneenä töihin?..”

Laitosten perushoitokin mietityttää, kun henkilöstöä on vähän.

”.. Nesteytyksestä huolehdittava..”

”..Säänmukainen vaatetus..”

”..Virikkeellisyyttä lisää..”

Hakiessa lakiin perustuvia palveluita, viranomaispäätöksiin toivottiin neuvontaa niin hakiessa kuin päätöstä lukiessa. Lopullisissa päätöksissä koettiin epäoikeudenmukaisuutta.

”..Kyytien mahdollisuudesta ei kerrota. Neuvontaa..”

”..Ei toimi arjen kuntoutus, hommat hoidetaan välttävästi esim. asunnon korjaus heikkoa...”

”.. Ihmisarvo katoaa vammautumisen myötä..”

”..Palvelu- ja maksupäätökset kestää liian kauan..”

”..Taksikortti/luvat ihan älyttömiä. (Esim. Äänekoskelainen voi mennä Viitasaarelle, mutta ei Jyväskylään)..”

”..Kyydit pitää pelata vanhuksilla ja vammaisilla..”

Arjen tuen vastuualueen keskustelu oli vilkasta, koska lähes kaikilla oli kokemusta aiheesta. Keskustelun painopiste oli vanhus- ja vammaistyössä. Kokemuksellisuus jaettiin vahvasti henkilökohtaisten kokemusten kautta.

6.1.4. Muuta kommentoitavaa raatilaisilta

Tiedotusta tulisi lisätä, koska sen ei koeta toimivan.

”..Enenpi tiedottamista palvelujen ajantasaista tietoa eri kohderyhmillä...”

”..Palveluohjausta..”

”..Puhelinnumerot ovat liian pienellä..”

”..Yhteydenotto on monen mutkan takana...”

Raatilaiset kaipaavat enemmän vuoropuhelua asiakkaiden ja päättäjien välillä, mutta myös palvelujen tuottajien kanssa (esim. näitä raateja). He myös kokevat, että päätävässä asemassa olevat olisivat velvoitetut vuoropuheluun kuntalaisten kanssa.

”..Asiakaspalautetta on kuunneltava...”

”..Ei ne välttämättä lue niitä papereita..”

”..Niin ja ymmärtää väärin..”

”..Tämän tyyppisiä keskustelumahdollisuuksia eri tahojen välillä..”

”..Ovatko päättäjät valmiina tulemaan, kun ihmiset kyselevät asioita?..”

”..Uskaltavatko he tulemaan, kun pommitetaan, tää ei toimi, eikä tää..”

Raatilaiset näkivät seuraavanlaisia tulevaisuuden näkymiä.

”..Vanhusväestö lisääntyy ja tarpeet sen mukana..”

”...Enemmän ennaltaehkäisevää ja kuntouttavaa toimintaa..”

”...Tuetaan pienten lasten vanhempia, että voisivat olla mahdollisimman pitkään kotona..”

”...Kotihoitoa lisää...”

”..Luottamus perusturvaan ei enää ole niin ku täydellistä..”

Tulevaisuuden haasteet perusturvaan aiheuttavat epävarmuutta raatilaissä. Epävarmuus heijastuu luottamuksen vähentymisenä. Pelkoa palveluiden romahtamisesta on kuultavissa.

6.2 Asiakasraatilaisten kehittämisideoita

Palvelujen keskittäminen huolestuttaa asiakasraatilaisia. Kehittämisideoiden painotus oli lääkäri- ja hoitajavastaanottojen toiminnassa. Palveluohjaus nostettiin kehittämiskohteeksi kaikilla vastuualueilla. Sosiaalityön kehittämistyön taustalla painottui ennaltaehkäisevän työn merkittävyys. Laitoshoidossa koettiin haasteita sekä omaisen sekä palvelun käyttäjän näkökulmasta. Myös henkilöstö resurssien organisoinnissa nähtiin ongelmia lähinnä potilasturvallisuuden näkökulmasta.

Terveystenhoito

Lääkäri ja hoitajavastanoille tulisi saada lisää sairaanhoitajia sekä lääkäreitä. Erilaisilla bonuksilla voitaisiin pitää hyviä työntekijöitä terveystakesuksessa. Työoloihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta ne olisivat inhimillisiä.

Potilaan kohtaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Katse, kosketus ja sympatia välittyminen ovat potilaitakin voimaannuttavia. Kohtaamisen kuulee myös puhelimesta. Hoitajilla sekä lääkäreillä tulisi olla neuvottelutaitoja sekä jouston mahdollisuuksia.

Terveystakesuksessa tulisi kiinnittää huomiota yhtenäisiin käytäntöihin, joita jokainen toteuttaisi, näin tasapuolisuus ja laatu säilyisivät tasaisena. Jatkotoimenpiteitä tulisi selkiyttää ja yhdenmukaistaa: mitä seuraavaksi tapahtuu, mistä puhelinnumerosta saat yhteyden, milloin soitetaan ja kuka soittaa. Ennen kaikkea asiakkaille tulisi lisätä tietoa, ettei se vaan ” kellu”.

Eri lääkäreiden vastaanottoajat pidemmiksi, jotta asia saataisiin kerralla kuntoon. Triage hoitajan toimintamahdollisuuksia tulisi lisätä esim. laboratorio- ja röntgenpyynnöt. Näiden toimenpiteiden avulla palveluketju lyhentyisi ja nopeutuisi. Toinen mahdollisuus olisi siirtyä ajanvaraukselliseen toimintaan. Tulevaisuuden palveluvaihtoehtoina nähtiin palveluseteli sekä erilaiset sähköiset palvelut mm. lääkärivastaanoton ajanvaraus.

Päivystyksen pitkiin odotusaikoihin raatilaiset näkivät seuraavanlaisia ratkaisuja. Päivä vastaanoton päättänyt lääkäri voisi jäädä purkamaan päivystykseen muodostunutta jonoa (ottaa vielä yksi- kaksi potilasta). Lääkäreitä tulisi saada lisää terveyskeskukseen töihin. Lisäksi voisi selvittää, miksi auki oleviin paikkoihin ei ole tulijoita. Raatilaiset tietävät, että terveyskeskus on kuormittava paikka nuorten lääkärin toimimiseen, seniorilääkäreiden tulisi antaa tukea heille.

Päivystyksen hoitajan tulisi pitää huolta, miten odotusaulassa jaksellaan esim. tiedottaa, jos päivystävä lääkäri on joutunut lähtemään osastolle.

Raatilaiset olivat huomanneet, että yksityistä lääkäripalvelua ei ole virka-ajan ulkopuolella Äänekoskella, vaan se on Jyväskylässä. Voisi informoida yksityistä sektoria asian suhteen, josko tännekin saataisiin virka-ajan ulkopuolista palvelua vaihtoehtoisena julkisen sektorin palvelulle.

Keskittäminen ja kuljetukset

Raatilaiset näkivät tarpeelliseksi että liikenneyhteyksiä tulisi parantaa. Ns. Kimppakyytien mahdollistaminen esim. ”kyytiveikkojen” avulla. Kyytiveikot keräisivät asukkaita kyytiin ja kuljettaisivat heidät palvelujen pariin.

Keskittämisen vuoksi palvelut heikentyvät sivukyliltä, kuitenkin siellä voisi olla esim. sairaanhoitajavastaanottoa. Silloin tällöin sivukylillä voisi käydä ns. sairaala- auto (vrt. poliisien lupa-auto). Autossa olisi lääkäri ja sairaanhoitaja. Palvelu toimisi ajanvarauksella. Taksikortti ns. älykortti myönnettäisiin kilometrimäärän mukaan, ei vaan naapurikuntaan.

Mahdollistettaisiin kotiin kohdennettavia palveluja esim. kotisairaanhoitoa laajentamalla lapsiperheisiin.

Sosiaalityö ja arjentuki

Kun uusi asiakas tulee palvelun piiriin, tehtäisiin heti tilanteen kartoitus. Tarvitaan tietopakettia, mitä kaikkien on mahdollisuus hakea ja mistä. Varhaista puuttumista, tukea, neuvontaa ja informaatiota varten palveluohjaukseen tulisi kiinnittää huomiota.

Mahdollistettaisiin joustavan avun saanti esim. omaishoitajille tilanteen ja sairauden eri vaiheisiin. Hoidossa huomioidaan paremmin sairauden aaltoilu ja eteneminen huomiointia suhteessa avun tarpeeseen. Ihmisen sairastuttua / vammauduttua pidetään huolta, että erilaiset avut ja palvelut toimisi, niin ettei ihmisarvo katoa.

Raatilaiset kaipasivat selkeää ja yksinkertaista opasta vanhuksille eri palvelumahdollisuuksista esim. ateriapalvelut; yksi puhelinnumero perään.

Tukiperheitä ja tukihenkilöitä tulisi saada lisää kulukorvauksia, pientä palkkausta tai bonusta vastaan. Vaikka kuntaan on perustettu kaksi uutta kodinhoitajaa perhetyötä varten, niitä tulisi palkata lisää. He voisivat antaa tukea arkeen ja konkreettista apua ennaltaehkäisemään tilanteen pahentumista. Ennaltaehkäisevän toimeentulotuen myöntämisperusteisiin tulisi ottaa muutkin perusteet käyttöön, kuin normaalit.

Sosiaalityöntekijällä tulisi olla omaa kokemusta ja ammattitaito, kirjatieto ei riitä.

Laitoksissa huomioitaisiin potilasturvallisuus: ympäristö, vaaratilanteiden kartoittaminen ja ennaltaehkäisy. Riittävä henkilöstömäärä tulisi valvoa potilaita. Työjärjestelyinä ettei kaikki olisi yhtä aikaa tauolla tai raportilla. Viriketoiminnasta huolehtiminen, jotta siinä toteutuisi yksilöllisyys. Potilasta tulee hoitaa yhteisymmärryksessä omaistensa kanssa. Sillä tuetaan potilasta ja omaishoitajaa: pidetään kiinni yhteisistä sopimuksista.

Muuta huomioitavaa

Vuoropuhelua tulisi lisätä niin asiakkaiden, päättäjien kuin palvelutuottajien välillä. Päättävässä asemassa olevat pitäisi oikeasti tulla arjen tasolle, pois tietokoneiden ja paperien takaa kuulemaan palvelukäyttäjiä. Tiedotusta enemmän eri asioista esim. paikallislehti. Tehdä ohjekirjanen, jossa olisi kaikki kunnan palvelut kattavasti mukana.

Ennaltaehkäisevää työtä sekä kuntouttavaa toimintaa tulisi lisätä. Lasten kotihoidon tukemista, jotta heitä pystyttäisiin hoitamaan kotona pitempään.

Hoitajan tai lääkärin alkoholiongelman tunnistaminen ja siihen puuttuminen, hoitovirheiden todennäköisyys vähentyy. Miltä näyttää kuntalaisen silmin hakea apua / hoitoa ko. ongelmalliselta/käyttäytyvältä ammattilaiselta? Tupakointi aiheuttaa keskustelua, kun valitetaan kiireestä, mutta ehditään kuitenkin tupakalle.

Tutkijoina huomio kiinnittyi raatilaisten ennaltaehkäisevän työn esille nostamiseen. Ilmeisesti ennaltaehkäisy on noussut tärkeään asemaan. Ovatko palvelujen käyttäjät oman kokemuksellisuuden kautta havahtuneet ennaltaehkäisevän työn tärkeyteen, vai onko media luonut maaperän ajattelulle? Vai onko terveydenhuoltoon ”pääse-

mättömyys” nostanut esille ennaltaehkäisevän työn tärkeyden, joka olisi mielestämme huomattava ajattelun muutos palvelun käyttäjien keskuudessa.

6.3. Johtajien kuulemat teemat

Tämän toimintatutkimustyön uutuusarvo on johtajien ja palvelun käyttäjien kohtaaminen yhteisessä raadissa. Raatien etukäteisvalmistelu mahdollistaa monipuolisen subjektiivisen tietoperustan rakentumisen yhteisen ymmärryksen pohjaksi. Kohtaamisen avulla aito ja inhimillinen vuorovaikutus mahdollistuu, joka luo uudenlaisen pohjan keskustelulle palvelun käyttäjien ja tuottajien välillä.

Palveluja kehitetään usein palvelun tuottajan näkökulmasta ja intresseistä lähtöisin. Tällöin jää huomioimatta palvelun käyttäjän kokemuksellisuus suhteessa palvelujen tuottamiseen. Tässä tutkimuksessa yhteisen tapaamisen pohjalta saavutettiin yhteinen rakentava maaperä palvelujen kehittämiseksi. Viimeisessä raadissa keskusteluilmapiiri oli lämminhenkinen ja kannustava, jossa oli helppo olla läsnä. Inhimillisyyttä näyttäytyi rauhallisuudessa, ihmisten eleistä, olemuksesta, sanallisesta - ja sanattomasta viestinnästä, jotka eivät olleet ristiriidassa keskenään.

”.. Meillä kaikilla on asiakkuuskokemuksia ja omia elämän kokemuksia, mut se missä roolissa me sit ollaan, me ammatillisesti yritetään varmasti kaikki parhaamme..”

”.. Mä sanoisin ainakin... tuntui tosi hyvältä se, että ei tää ollutkaan niin kauheata..”

”.. *Mulle tuli yleensäkin hyvä olo siitä, että mä näin että täällä on ihan oikeita ihmisiä päättämässä asioista...*”

Johtajat kokivat raatilaisten keskustelun hyvin arvokkaaksi, rakentavaksi ja hyväksi keskusteluksi. Keskustelu toi ”terveisille” lisäarvoa. Sitä oli heidän mukaan helppo kuunnella ja se toi mukanaan positiivisia yllätyksiä. Kuulijoiden mukaan keskustelu

vastasi odotuksia kaupungin parhaaksi sisältäen arvokkaita maalaisjärkisiä kommentteja, kokien luottamusta. Kuuleminen herätti tarkastelemaan johtajuutta. Heidän mukaansa tällainen oli hieno tapa kuulla kuntalaisia.

He kuulivat konkreettisia parannusehdotuksia. Kuulivat myös asioita, joista on aiemmin tullut palautetta ja asetelmallisuuksia, joita on viimeisen vuoden aikana pyritty valmistelemaan. Keskustelussa nousi esille toive hyvästä hoidosta. Johtajat kuulivat myös päivystykseen liittyvästä ongelmasta, jolla tarkoitettiin ruuhkaista palveluilmettä, pitkiä jonoja sekä odotusaikoja.

Keskustelluista teemoista nousi esiin kohtaamisen merkityksellisyys. Jokaisen palveluammatissa olevan tulisi olla ihminen ihmiselle. Kohtaamisessa pyritään olemaan mahdollisimman tasavertaisia. Jotta asiat menisivät hyvään suuntaan, siihen tarvitaan kaksi osapuolta. Asiakassuhteessa vuorovaikutus ja kumppanuus ovat onnistumisen edellytyksiä. Seinät eivät tee palveluja. Jotta pärjätään, henkilö resursointiin tulee kiinnittää huomioita.

Palveluista tiedottaminen ja neuvontapalvelut eivät ole riittävällä tasolla ja palveluviidakko on melkoinen, joten palveluohjauksen tarve korostuu. Kuntalaisilla on epäselvyyttä, mihin otetaan yhteyttä. Myös takaisinsoittojärjestelmä aiheuttaa epätietoisuutta.

Johtajat kuulivat tarpeesta järjestää joustavaa ilta- apua, ja se voisi olla taloudellisesti hyvä vinkki. Omaishoitajia voisi tukea palveluohjauksella ja palvelutarpeen arvioinnilla sekä sen päivittämisellä. Näin tuettaisiin hoitoa tutussa ympäristössä, joka koetaan turvallisemmaksi ja paremmaksi. Johtajat kuulivat raatilaisten huolen, palvelutarpeiden muutokseen liittyen. Raatilaiset kysivät, voisiko 65- 70 -vuotiaille olla tiedottamista?

He kuulivat myös raatilaisten huolen perhetyön sisällöstä ja kotipalvelutarpeesta. Lastenvalvojan tehtävä tulisi selkeyttää. Keskustelussa nousi esille ennaltaehkäisevän työn lisääminen, mm. toimeentulotuen maksaminen ennaltaehkäisevästi. Toivottiin, että osattaisiin paremmin miettiä asiakkaan kanssa yhteisiä tavoitteita. Luonnollisesti on tilanteita, ettei aina kaikkia tavoiteta ja pystytä auttamaan.

6.4 Vastuualuejohtajien alustavat lupaukset

Viimeisessä asiakasraadissa johtajia oli ohjeistettu reflektiomallin mukaisesti kuulo-telemaan raatilaisten yhteiskeskustelua siten, että johtajien mielissä alkaisi rakentua alustavia lupauksia.

Palveluohjaus tullaan nostamaan keskeiseen asemaan ja palveluita pyritään järjestämään yksilöidymmin. Jotta palveluohjaus onnistuisi, tulisi miettiä yhteisiä toimintatapoja ja käytäntöjä, jotta kaikkialla perusturvassa toimittaisiin samalla tavalla. Lisäksi voimavarojen keskittämisen avulla parannetaan palveluita. ”Terveiset” viedään eteenpäin, jotta kiinnitettäisiin huomiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi todettiin, että tiedotusta ja informointia tullaan tehostamaan.

Tänä vuonna (2013) kaikille 75 vuotta täyttäville tarjotaan maksuton kotikäyntimahdollisuus, jonka tarkoituksena on kertoa palveluista. Kotiin menevä tuki ja lomitukset ovat tulevaisuuden kehittämiskohteita. Voidaan lähteä kehittämään sitä, että saataisiin jossakin vaiheessa mahdollisesti kotiin 24 tuntia apua. Yöpartitoiminnan avulla tuetaan Äänekoski- Suolahti alueella omaishoitajien jaksamista.

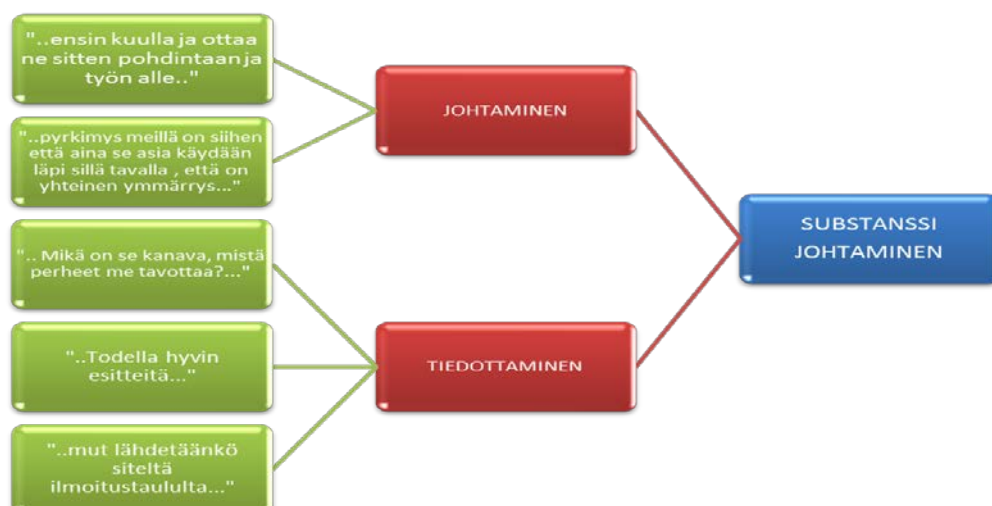
Tullaan arvioimaan (v. 2013), miten kaksi työntekijää riittää lapsiperheiden tukemisessa. Lastensuojeluperhetyön toiminnasta kertova esite päivitetään. Lastensuojelus-

ta tullaan keskustelemaan henkilöstön kanssa lastensuojelulain kaksi suuntaisesta lähtökohdasta, jotka sisältävät kontrollin ja lakisääteisen tehtävän.

Syksyllä 2013 tullaan siirtymään sairausryhmäkohtaisiin eniten palveluja tarvitsevien potilaiden listauttamiseen. Väestöpohja tullaan jakamaan uusiksi. Toiminta aloitetaan Suolahdesta paikallisena kokeiluna. Takaisinsoittojärjestelmän toimivuutta yritetään työstää edelleen, koska tekniikassa on vielä selvästi hiomista ja korjaamista

6.5 Yhteiskeskustelun sisällönanalyysi

Teimme sisällönanalyysin viimeiseen ns. yhteiskeskusteluun. Sisällönanalyysissä kuuntelimme äänitteitä ja luimme litteroitua tekstiä useaan kertaan. Lähdimme tarkastelemaan millaisia teemoja keskustelusta löytyi. Ensin jaoin asiakasraatilaisten kommentteja eri alakategorioiden alle (Kuvio 3). Lopulta liitimme alakategoriat laajemmiksi yläkategorioiksi.



KUVIO 3. Sisällönanalyysi esimerkki

6.5.1 Eettisyys palveluprosesseissa

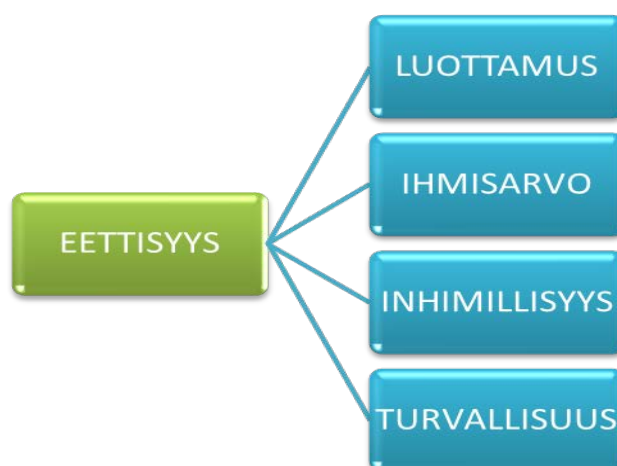
Tarkastellessamme eettisyyttä, se näkyi kaikissa asiakasraatilaisten esille nostamissa teemoissa sekä palveluprosessien eri vaiheissa. Raatilaiset kokivat eettisyyden olevan kaiken perusta palveluiden tuottamisessa. (Kuvio 4.)

Palveluprosessissa asiakasraatilaisten mukaan nousi esiin **inhimillisyyttä**. Inhimillisuus kertoo heidän mukaansa tavallisuudesta, kohtaamisesta, toisesta välittämisestä, arvostamisesta sekä empaattisuudesta. Inhimillisyydessä on raatilaisten mukaan myös vastavuoroisuuden asetelmaa, jonka tulee toimia toinen toisia kunnioittaen.

”..Mulle tuli yleensäkin hyvä olo siitä, että mä näin että täällä on ihan oikeita ihmisiä päättämässä asioista...”

”..Miltä teistä tuntui, jos on kahdenkymmenen asteen helteellä päällä sairaalasukat, villasukat vaippa, pitkät alushousut, verryttelyhousut, aluspaita, pitkähihainen päällyspaita. Voitteko kuvitella?”

”..Ei tarvi piiloutua lakipykälän taakse...”



KUVIO 4. Eettisyys

Turvallisuudessa korostui raatilaisten mukaan ympäristön turvallisuus. Kommenteista nousi esille myös läheisen huoli palvelun käyttäjän henkilökohtaisen turvallisuuden ylläpitämisestä. Raatilaiset kokivat, että on turvallista tuoda mielipiteitään esille, pelkäämättä seuraamuksia.

".. Ja silloin ne jotka jäivät viimeiseks ne on aina yksin siinä sitten siellä.."

"..Mut se että vanhemmilla on turvallinen jättää lapsi hoitoon.."

Raatilaisten palvelukokemukset viestivät pääosin epäluottamusta palvelun tuottajaa mutta myös palvelujen käyttäjää kohtaan. Toisaalta yksittäisiä positiivisia kokemuksia liittyen viestinnän luotettavuuteen nousi esille.

"..annetaan ymmärtää, että viiän lapsi hetkeks aikaa pois jotta tilanne rauhoittuu.. sitten huomataankin että oot menettänyt lapses, se ei ollutkaan mikään hetkellinen päätös.."

"..hän oli huonommassa kunnossa, mä olin vähän pitempään.. olin kahdeksaan asti. Seuraavana päivänä tuli taas ikkunaan lappu, että vierailu päättyy klo 19.."

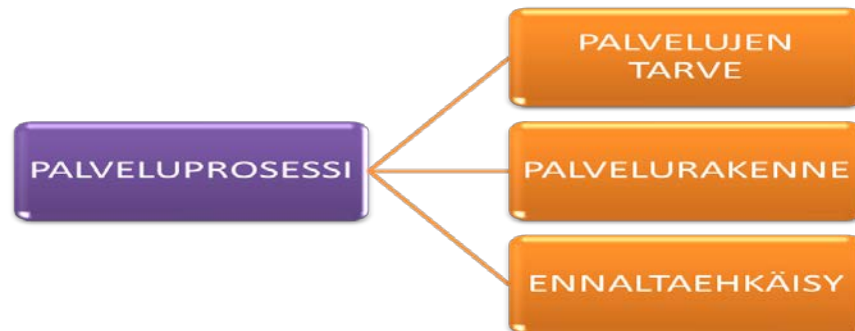
Tutkimuksessamme nousi esille perustarpeiden toteutuminen osana *ihmisarvoa*. Ihmisarvoa ylläpitävinä tekijöinä nähtiin palvelukäyttäjien sosiaalisten verkostojen tukeminen. Lisäksi kodinomaisuus sekä arkiasioiden sujuvuus koettiin ihmisarvoa ylläpitävänä asiana.

"..Kun on paljon useita ku jotka on 4-5 vuotta ollut .. ne ei ole päässyt parveketta pitemmälle ulukoilemaan.."

".. Niin ja se on hirveän surullista kun siellä ei käy ihmiset, kyllähän luulis että se olis suotavaa.."

6.5.2 Palveluprosessi

Asiakasraatilaiset näkivät palveluprosessien rakenteellisen kehittämisen tarpeita. Sosiaalipalveluiden ennaltaehkäisevä työntarve painottui. Raatilaiset kokivat myös ennaltaehkäisevän työn tärkeyden taloudellisesta näkökulmasta (Kuvio 5).



KUVIO 5. Palveluprosessin lähtökohdat

Raatilaiset kokivat, että **palvelujen tarvetta** ajateltuna informaation tulisi olla riittävän selkeää. Palvelujen tarvetta arvioitaessa koettiin konkreettista puutetta. Raatilaiset toivat esille erilaisia järjestämisvaihtoehtoja mm. palvelujen yksityistämisen.

".. voisiko siihen panna jo puhelinnumeron mistä sen ateriapalvelun voi niin ku tilata?"

"..Ni jotain mun mielestä pitäisi tehdä kiireen vilkkaa sille hammaslääkärijonolle.."

Raatilaiset pohtivat ulkoistamisen taloudellisuutta suhteessa kaupungin omana palveluna tuotettuun palveluun. He myös pohtivat laitos- ja kotihoidon oikea-aikaisuutta sekä tarpeenmukaisuutta suhteessa ongelmaan. Raatilaiset päätyivät,

että **palvelurakenteessa** tulee huomioida ammatillisen erityisosaaminen, joka mahdollistaa oikeanlaisen palvelun, oikeaan aikaan palveluprosessin sisällä.

”.. Monia palveluita ulkoistetaan, ite on miettinyt että onks se nyt oikeesti kannattavaa?”

”.. Se on varmasti yhteinen tavoite, että me kehitetään semmoisia palveluja jotka viedään kotiin..”

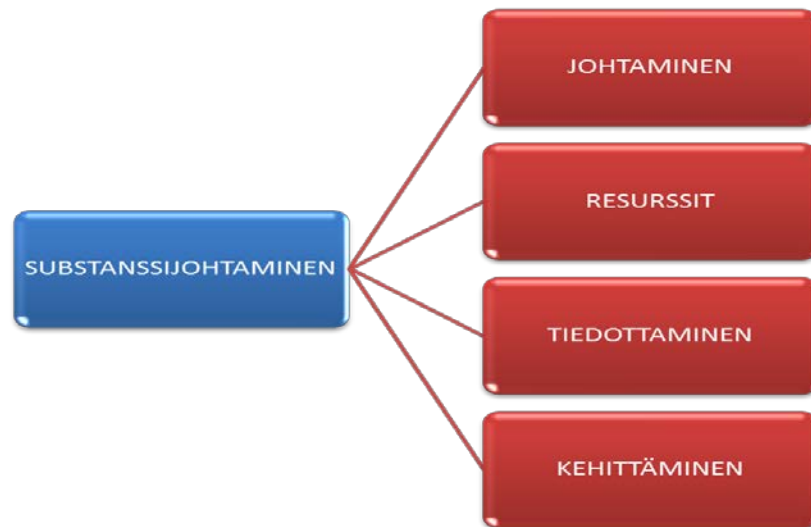
”..meidän sijoitus tarpeet ei sellaisia ole et me voitais tämmöisiä erilaisia yksiköitä ylläpitää.. montaa..”

Raatilaiset totesivat, että palveluja järjestettäessä tulee huomioida **ennaltaehkäisevätyö**. Ennaltaehkäisevään työhön sisältyvät inhimillisyys- ja taloudellisuus näkökulmat.

”..Niin terveydenhuollossa kuin lastensuojelussa, vanhushpalvelussa ku joka paikassa, että aina se on niin että mitä myöhemmin sitä raskaammin ja sitä kalliimmin...”

6.5.3 Substanssijohtaminen

Substanssijohtamisessa raatilaisten huomio painottui tiedottamiseen. Siinä toivottiin selkeyttä, vastuuta ja käytettävän oikeanlaisia tiedotuskanavia. Yhteisen ymmärryksen löytämistä pidettiin tärkeänä. Kolmannen sektorin toimijat nähtiin mahdollisuutena. (Kuvio 6).



KUVIO 6. Substanssijohtaminen

Raatilaisten keskustelujen pohjalta voidaan arvioida, että luottamus ja palautteen anto ovat yhteisen ymmärryksen perustat. Näin ollen kyse on dialogisen **johtamisen** osaamisesta. Todettiin, että päätöksenteossa johtajan rooli on toimia esittelijänä poliittisille päättäjille ja taloudellisuuden toteutuminen on kaikkien vastuulla.

*".. Pyrkimys meillä on siihen, että aina se asia käydään läpi sillä tavalla
,,että on yhteinen ymmärrys, siitä mitä tässä tapahtuu.."*

*"..Me ei olla päättäjiä. Me ollaan valmistelijoita ja esittelijä istuu tuos-
sa.."*

Keskusteltaessa palveluprosesseista, esille nousi kolmannen sektorin kanssa hyödynnettävä yhteistyömahdollisuus. Raatilaisten mielestä palveluprosesseissa käytettäviä **resursseja** voitaisiin käyttää yli organisaatioiden rajojen, jotta toimivat palvelut saadaan aikaiseksi. Palveluprosesseja tulisi kehittää enemmän resurssien pohjalta.

*".. Se niinku perusongelma on se, tukiperheistä ja tukihenkilöistä on to-
della iso puute."*

”..se on ihan selvää että meidän henkilökuntakaan ei varmastikaan siihen viriketoimintaan siinä määrin kerkeä mitä pitäis..”

Tiedottamisen suunnitelmallisuus ja vastuu nousivat esille raatilaisten keskustelussa. Koettiin, että on tärkeää tiedottaa säännöllisesti, selkeästi ja oikea-aikaisesti. Tiedotuskanavat tulisi olla selkeämmin palvelukäyttäjien tiedossa. Jokaisella palvelun tuottajalla tulisi olla eettistä vastuuta tiedottamisesta ja tiedon oikeellisuudesta suhteessa palvelun käyttäjään. Uusien vapaaehtoisten yhteistyökumppanuuksien luomiseksi sekä palvelu prosessien saavuttamiseksi tiedottamisen tärkeyden ymmärtäminen on oleellista

”.. selkeetä sitä informaatiokatkoa on, että sitä semmosta tiedottamista..”

”.. Mikä on kanava, mistä perheet ne tavottaa?..”

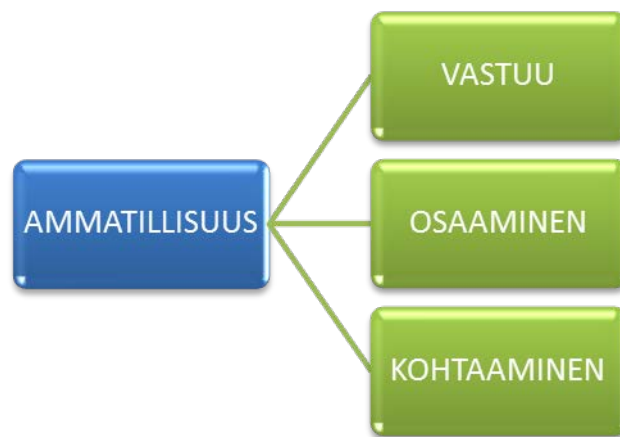
”.. todella hyvin esitteitä, meillä on ihan että haluatko kelaa vai haluatko mitä, kaikkea löytyy kyllä...mutta se että kuka niitä oikeasti lukee, ehkä joku..”

Hyödyntämällä yhteiskunnassa jo valmiina olevia mahdollisuuksia sekä voimavaroja yhdistämällä, voidaan **kehittää** palveluja vastaamaan paremmin kuntalaisten tarpeita.

”.. Päästäs vähän niistä raja-aidoista semmoiseen luontevampaan kanssa käymiseen..”

6.5.4 Ammatillisuus

Raatilaiset kokivat että, vastavuoroinen kohtaaminen asiakassuhteessa on tärkeää. Se tarkoittaa, että kohtaamistilanteessa uskaltaa ja voi kysyä ammattilaiselta. Keskustelussa korostui ammatillisen arvomaailman ymmärtämisen merkityksellisyys asiakaskontakteissa (Kuvio 7).



KUVIO 7. Ammatillisuus

Palvelun tuottajan tulee tuottaa palveluja sovittujen sääntöjen puitteissa. Lisäksi jokaisella on ammatillinen **vastuu** toiminnastaan sekä vastuu ohjata palvelun käyttäjää oikean palvelun piiriin.

”.. kaikkien ..vastuisiin kuuluu tarttua, kun tilanne on kohdalla..”

”.. Sit on tietenkin eriasia jos mennään tietyllä tavalla syviin ammatillisiin, että sitten ohjataan oikeeseen paikkaan..”

Raatilaiset pohtivat, että jokaisen ammattilaisen **osaaminen** muodostuu ammatillisesta osaamisesta sekä sen tuomasta identiteetistä ja inhimillisestä kohtaamisesta. He totesivat myös, että ammattilainen kykenee kertomaan vaikeatkin asiat totuuden mukaisesti ja lakeja noudattaen.

”.. Että tavallaan väärilläkin perusteilla kerrotaan että tää on väliaikaista ja tehdään ihan muuta..”

”.. Oltais oikeesti inhimillisiä siinäkin asiassa..”

Kohtaaminen raatilaisten mukaan koostuu arkisista asioista esimerkiksi vuorovaikutustaidoista. Raatilaisten mukaan kohtaamisesta näkyy organisaatiossa käyty sisäistetty arvokeskustelu. Palvelun käyttäjän kyky vastaanottaa apua voi tuottaa kohtaamistilanteessa haasteita.

”.. ihminen kohtaa ihmisen, tällä päästää jo pitkälle..”

”.. Ja ne arvot olis keskusteltu ne olis selkeät ja ... samanlaiset..”

6.6 Yhteisen ymmärryksen luominen dialogisuuden avulla

Hyvän ilmapiirin luodaksemme, olimme valinneet viimeisen raadin kohtaamispaikaksi Äänekosken kaupungintalon takkakabinetin. Se ympäristönä mahdollisti reflektiivisen työtavan toteuttamisen sekä laajemman vapaudentunteen. Annettu selkeä ohjeistus loi raatilaisille turvallisuutta ja tietoisuutta omasta toiminnasta ja odotuksista suhteessa keskusteluteemoihin.

Kolmannen raadin keskustelun pohjaksi valittu reflektiivinen työote, osoittautui dialogisuutta lisääväksi menetelmäksi. Heti raadin alussa yhdessä pystyttiin toteamaan, että ”ihmiset puhuvat ihmisille”. Ilmapiiristä saattoi aistia luotettavuutta.

”... Me ollaan tavattu silmästä silmään. .. teistä on tullut läheisempiä. Siis teistä, kun te päätätte näistä asioista ja pohditte näitä ja työstätte näitä asioita. Ainakin mulle on monta asiaa selvinnyt nyt. Että.. ja samaten näille opiskelijoille, että ihan mahtavaa, ootte ottaneet, ootte uskaltaneet ottaa tällaisen tehtävän.”

”Kiitos!”

”Mikä merkitys on sillä silmästä silmään kohtaamisella? Mikä on se paras juttu, kun olet nähnyt heidät tässä näin?”

”...He tulee inhimillisiksi. He ovat ihmisiä niin kuin mekin..... Tekin väsytti, sitten teilläkin on oma elämäne, omat ongelmat ja ja.. milloin on hammassärkyä ja päänsärkyä, ja lapset ...”

”..Niin sitä mietittiin kanssa, että jos vastaavanlainen raati kokoontuu ja me tehtäisi vaan kirjallinen raportti, kuinka moni teistä oikeasti lukisi sen läpi? Jäiskö se kaikkien muitten paperiетten alle, jos ei tällaista erikseen olis ollut....”

”..Kyllä me se varmaan luettais, mutta se, että kuinka se menee tajuntaan. ...prosessoida...kyllä tää ihan eritavalla menee..”

Keskustelussa lähdettiin heti etsimään yhteistä ymmärrystä asioihin, eikä niinkään kritisoida tai vastakkain asettelemalla.

”..Mun mielestä tään on tosi hyvä et pääsee puhumaan sellaisille henkilöille, jotka voi asioihin jotenkin vaikuttaa.. siitä olen tosi kiitollinen että saa suoraan puhua...”

”..Mä sanoisin ainakin... tuntui tosi hyvältä, Se että ei tää ollutkaan niin kauheata....Rohkasee siihen, että oikeesti uskaltaa kohdata... kun tuntuu siltä että tulee niin paljon, kaikenlaista kritiikkiä..... hirveän hyvä kokemus siitä että oikeesti asioita voi tällä tavalla ihan niin ku ilman että syntyy kauheesti semmoista vastakkain asettelua... se on se hyvä...”

”..Tästä tulee sellainen kokemus, että me ollaan niin ku yhdessä miettimässä miten palveluja voi parantaa... Mutta että tällainen keskustelu mun mielestä vie sitä selkeesti ja jollakin tavalla se, että samalla tavallahan meillä kaikilla on asiakkuuskokemuksia ja omia elämän kokemuksia. Mut se missä roolissa me sit ollaan...”

Raati-laisten kahdessa ensimmäisessä raadissa työstämät teemat ja ideat uskallettiin tuoda keskusteluun. Keskustelujen aikana annettiin kaikille tilaa, eikä puhetta keskeytetty tai puhuttu päälle. Näin saatiin aikaan ”kuulluksi tulemisen kokemus.” Se

näkyi tarkentavissa kysymyksissä, jotka olivat jatkumoa keskustelussa esiin nostettuihin teemoihin.

”..Hei!.. ei se oo sen vaikeampaa, että semmosta kanssakäymistä ja sitä semmoista niin ku, että päiväkodissakin voi kysyä kaikkea miten täällä käydään ja miten täällä ollaan ja mitä tänne tuuaan ja pitääks tuoda tänne sisähousut? Nyt tota samaa niinku sitten mennään 70 vuotta eteenpäin tai 80 vuotta eteenpäin, ni kysytään ne samat kysymykset. Tuoko mä yöksi sukat vai enkö mä tuo...?”

”..Tuonko mä vaipat vai saako ne talosta?..”

”..Maksaako talo vai, ei, Kyllä se on hyvin pieni piiri. Hei vaan nähdään sitten 70 vuoden päästä.. samojen kysymysten eessä... että..”

”..Ei tarvi piiloutua lakipykälien taakse..”

Dialogisuus alkoi elää vapaamuotoisessa ja luottamuksellisessa ympäristössä. Kaikki osallistujat olivat ns. samassa lähtöruudussa omana itsenä, ilman hierarkkista asetelmaa. Dialogisuus oli myös pieniä helmiä yhteisestä keskusteluyhteydestä ja ymmärryksestä, joka näkyi paremmin loppua kohden. Tutkimusryhmän jäsenten valmiudella keskusteluun oli suuri merkitys dialogisuuden syntyyn.

6.7 Osallisuuden kokeminen

Osallisuus koettiin laajemmassa kontekstissa tapahtuvaksi ilmiöksi. ”...Minusta tämä on tällainen luottamusilmapiiri, jota täällä puolet puheenvuoroja käyttäneenä aivan ääneen viestitti. Se on tavattoman hieno asia kuulla.... Kaikkineen tämä alkuillan kuultu vastas vähintäänkin odotuksia kaupungin parhaaksi ja rakentavasti tapahtuvaksi..”

Raati-asiakkaan kokemuksia

Asiakasraati oli raati-asiakkaan mielestä muodostunut yllättävän monipuoliseksi. Kaikilla oli kokemuksia terveydenhuollon puolelta, joten painopiste tuli terveydenhuoltoon. Siten sosiaalipuoli jäi heidän mielestä vähälle. Pettymyksenä oli ajan loppuminen. Aihekokonaisuus oli kovin laaja ja pienellä ajalla piti saada keskusteltua monia asioita.

”.. ei niitä joutanut hirveästi pohtimaan..”

Asiakasraadissa aihe koettiin mielenkiintoiseksi. Lisäksi koettiin, että oli hyvä päästä puhumaan henkilöille, jotka voivat vaikuttaa asioihin.

”.. on tullut paljon kehittämistarpeita, mutta on myös valtavan paljon hyviä asioita, jotka toimii ja mistä ollaan kiitollisia ja tyytyväisiä. Kaikki työntekijät varmasti parhaansa yrittää...”

”..Mä ainakin siitä olen tosi kiitollinen, että saa suoraan puhua...”

Keskustelut koettiin hyväksi ja mahtavaksi. Toivetta raati-asiakkaan jatkumiseksikin ehdotettiin, jotta voitaisiin seurata, mitä tapahtuu. Raati-asiakkaat mielestä ryhmässä on hyvä viedä asioita eteenpäin. Siinä palaute ja ajatus toiminnan kehittämiseksi, tulee käyttäjiltä.

”..Mistä muualta palaute tulee kuin käyttäjiltä..”

”..Voitais kokoontua jatkossa silloin tällöin. Kattoa, että muuttuuko asiat..”

Raati-asiakkaan näkemys siitä, että mahdollistaako asiakasraati, palvelujen kehittymisen oli optimistinen.

”.. Sehän on tarkoitus..”

Raatilaiset pohtivat myös sitä, jos raadista olisi tehty vain kirjallinen tuotos. Kuinka moni johtajista olisi lukenut sen läpi. Tähän johtajat vastasivat:

”..Kyllä me se varmaan luettais, mutta se että kuinka se menee tajuntaa.. prosessoida. Kyllä tää eritavalla menee..”

Raati- ja johtajien yhteistapaaminen lähensi heitä. Keskustelut selvittivät raatilaisten monta asiaa. Koettiin inhimillisyyttä ja ymmärrystä heidän työskentelyyn.

”..He tulee inhimilliseksi. He ovat ihmisiä niin kuin mekin..”

”.. Yleensä me odotetaan ihmisiltä,... odotetaan enemmän siis sillä tavalla et ei muisteta ollenkaan et te ootte ihmisiä, niin kuin mekin...”

Johtajien mietteitä toteutetusta asiakasraadista

Asiakasraati toimita koettiin miellyttäväksi, jopa toiveiden täyttymykseksi. Koettiin, että ilmapiiri oli hyvä. Tilanne oli ikään kuin olisi yhdessä kuntalaisten kanssa mietitty, miten palveluja voisi parantaa. Toiminta rohkaisi johtajia kohtaamaan kuntalaisia. Jokainen tekee työtään omassa roolissaan ja ammatillisesti yrittää tehdä parhaansa koettaen saada osaavaa henkilöstöä töihin.

”.. Tää on ollut tosi hyvä ilmapiiri..”

”.. Niin oli kyllä hirveän hyvä kokemus siitä, että oikeesti asioita voi tällä tavalla... ilman, että syntyy kauheesti semmoisia vastakkain asetteluja..”

”.. Prosessina vieden asiaa eteenpäin, eikä sillei vastakkain asettelemla...”

Ajatus, että omaisillekin voisi järjestää omaisten raateja omissa yksiköissä. Tällöin palaute menisi suoraan sinne yksikköön. Kerrottiin, että Äänekosken kaupungissa käytössä on monenlaisia asiakaspalautekanavia, mutta tällainen suora palautekanava

on puuttunut. Toivottaisiin, että tämän tyyppistä palautemahdollisuutta hyödynnettäisiin jatkossakin.

”.. Tämmöisiä niin ku vuorovaikutus, keskustelu tulis enemmänkin esille...”

”..Tois niin ku inhimillisyyttä niin ku monissa puheenvuoroissa huoku..”

Toteutettu osallistava asiakasraatikonaisuus koettiin luontevaksi tavaksi tehdä yhteistyötä palvelujen käyttäjien ja – tuottajien kesken. Osallistava menetelmä mahdollisti tutkimuksen uutuusarvon havainnoinnin pohtien kirjallisen tuotoksen suhdetta dialogiseen keskustelumalliin.

7 POHDINTA

Äänekosken perusturvan palveluiden käyttäjien mielipiteitä kuultiin asiakasraadissa keväällä 2013. Työmme lähtökohtana oli, että palvelujen käyttäjillä on subjektiivinen arkikokemus palveluista sekä niiden toimivuudesta ja sitä on kuultava. Kuten tiedämme, objektiivisten tunnuslukujen ja subjektiivisten kokemusten välillä voi vallita ristiriitaa, saattaen johtaa mm. kehittämistyötä harhaan (Nordling 2013). Toisaalta palvelujen käyttäjien odotukset verovaroin tuotetuista palveluista ovat henkilökohtaisia ja siihen voivat vaikuttaa mm. toisten ihmisten palvelu kokemukset ja media. Julkisen sektorin toiminnan tulee olla läpinäkyvää, koska se rahoitetaan verovarilla (L17.3.1995/365). Perustuslaki määrittää julkisen vallan vastuuksi järjestää kuntapalvelut (L 11.6.1999/731). Julkisia palveluita johdetaan poliittisbyrokraattisesti eli virkamiehet virkavastuulla ja poliittiset päättäjät poliittisin intressein.

7.1 Pohdintaa sisällön analyysin avulla tuotetuista teemoista

Kahden ensimmäisen raadin tuloksena raatilaiset toivat ”terveiset” johtajille, jotka he kohtasivat viimeisessä raadissa reflektiivistä työtettä käyttäen. Viimeisen raadin yhteiskeskustelusta teimme sisällön analyysin. Tutkimuksemme sisällönanalyysistä nousseet tulokset nostivat esiin johtamisen osa-alueita; eettisyys, palveluprosessit, ammatillisuus ja substanssijohtaminen, joihin tulee kiinnittää huomiota.

Palvelustrategiaan luodut eettiset periaatteet ohjaavat toimintaa ja ne tulisi näkyä selkeästi asiakaskohtaamisen eri vaiheissa. Eettisyyden ymmärtäminen ja sen näkyväksi tekeminen palveluprosessissa on edellytys hyvälle ja laadukkaalle palvelulle. Palveluprosessissa toimivalla palvelujen tuottajalla on vastuu toimia strategiaan kirjattun eettisen näkökulman mukaisesti. Miksi eettisyys kuitenkin jää usein palveluprosessin rattaisiin, eikä yllä asiakaskontaktiin saakka? Haasteena näemme eettisyyden toteutumisen valvonnan.

Arvokeskustelun tulee olla osa tietoista johtamista (Törmänen & Paasivaara 2012, 38). Kuitenkin usein päädytään siihen, että kerran määritetyt sekä käyty strateginen arvokeskustelu riittää. Sosiaali- ja terveydenhuollon eettisyyttä tulee kuitenkin vahvistaa strategisten arvojen määrittämisen ja ymmärtämisen syventämisellä. Arvokeskustelu tulee näkyä työskentelyssä ja palvelujen käyttäjien kohtaamisissa toimintaa ohjaavina periaatteina. Asiakaslähtöinen työskentely vaatii aitoa pohdintaa palveluprosessin joka tasolla. (Stenvall & Virtanen 2012, 179- 180; Törmänen & Paasivaara 2012, 37 -38.)

Kuntalaisen hakeutuessa perusturvan palveluprosesseihin, hänellä on eri lakien mm. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (L17.8.1992 /785), Terveydenhuoltolaki (L30.12.2010 /1326) ja laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L 22.9.2000 / 812) mukaan oikeus saada hyvää ja laadukasta palvelua avun tarpeensa. Eettisyyden toteutuminen mahdollistaa kuulluksi tulemisen, inhimillisen koh-

taamisen sekä luo luottamuksen palveluihin. Asiakslähtöisen työskentelyn taustalta heijastuvat ihmisen kunnioittamisen ja ihmisarvon arvostamisen arvot liittyen vahvasti oikeudenmukaisuuteen ja hyvään kohteluun (Stenvall & Virtanen 2012, 178). Palvelun käyttäjän kuuleminen aiheuttaa voimaantumista, mikäli se on aitoa. Luottamuksen syntyessä, palveluprosessissa oleva ihminen kykenee sitoutumaan palvelujärjestelmän tuottamaan palveluun, ja sitä kautta esim. omaan hoitoonsa. Luottamus palveluprosesseihin luo toimivaa ja laadukasta palvelua, joista kuntalainen hyötyy parhaiten subjektiivisesti sekä palvelujärjestelmän taloudellisuus toteutuu. Toikon (2006) mukaan mm. syrjäytymistä voidaan ehkäistä asiakkaiden osallistamisella (Toikko, 2006). Asiakslähtöisyys näkyy henkilöstön palautteista positiivisesti lisäten työtyytyväisyyttä (Jäppinen 2011, 162).

Tässä tutkimuksessa ammatillisuus koostui teemoista vastuu, osaaminen ja kohtaaminen. Tähän peilaten eettisyys luo perustan ammatillisuudelle. Toiminnan tulee olla vastuullista ja ammatillista. Teemana kohtaaminen korostui tutkimuksemme eri vaiheissa. Möttösen (2012), mukaan kohtaamiseen tarvitaan vuorovaikutusta, jossa erilaiset strategiset tulkintatavat kohdistuvat keinoihin (Möttönen 2012, 131). Kohtaamisen ja yhteisen ymmärryksen toteutuminen vaatii dialogisen yhteyden. Kohtaaminen on kahden osapuolen kommunikaatio, joten molemmat osapuolet ovat vastuussa yhteisen ymmärryksen syntymisestä. Odotukset yhteisen ymmärryksen saavuttamisesta saattavat olla kuitenkin vain yksisuuntaista. Ammattilaisten vastuuna on kuitenkin olla ”tulkkina” asiakkaiden ja palvelujärjestelmän välillä (Toikko, 2009).

Substanssijohtamisen osa-alueella tiedottaminen korostui. Palveluista tulee tiedottaa oikeaan aikaan, jotta asiakkaat ohjautuisivat oikeaan paikkaan. Palvelukäyttäjien valmiudet tiedon vastaanottamiseen vaihtelevat, joten tiedottaminen muuttuu haasteelliseksi. Johtamisen keinoin tulee varmistaa, että palveluprosessien sisälläkin tiedon kulku sekä oikea – aikaisuus toteutuvat. Hyvään ja laadukkaaseen palveluun sisältyvät täsmällinen palveluohjaus sekä tiedottaminen, jota hyvä substanssijohtaminen tukee. Salminen ja Ikola-Norrbacka (2009) tutkimuksessaan kuvaavat kansalais-

ten ajatuksia vastuunkannosta, joka päättäjillä usein jää puolitiehen, näkyen mm tiedonsaannin vaikeutena. Kansalaiset kokevat helposti olevansa eriarvoisessa asemassa. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009, 164.)

Sosiaalinen media luo haasteita tiedottamiseen siten, että tieto saattaa vääristyä ja se voi olla ”maallista” ja subjektiivista. Toisaalta tiedottamisessa voidaan hyödyntää sosiaalista mediaa ja sen laajalle levinnyttä käyttäjäkuntaa. Johtamisessa korostuu tiedonkulun prosessien suunnittelu strategisesti ja niiden ”istuttaminen” arkeen toimiviksi prosesseiksi. ”Koskaan ei voi tiedottaa liikaa!”

Asiakkuusstrategian (2013) mukaisesti organisaatioissa tulisi olla valmiutta tehdä yhteistyötä mm sidosryhmien kanssa (Valtionvarainministeriö 2013). Yhä enemmän tulisi hyödyntää resursseja yli organisaatorajojen, jotta asiakas saisi laadukasta ja asiantuntevaa palvelua. Hyvässä ja toimivassa palveluprosessikokonaisuudessa asiantuntijuus viedään asiakkaan luo, ei päinvastoin. Asiantuntijuuden pohjalta, asiakasta kuunnellen, luodaan selkeä suunnitelma. ”Lopetetaan yhteistyö, aletaan tehdä työtä yhdessä”, (Nordling 2013).

Julkisen sektorin talouden tuomat haasteet ovat vähentäneet ennaltaehkäisevää työtä. Ennaltaehkäisevä työ useimmiten on hyvin näkymätöntä, mutta kun sitä ei ole näky on usein surullinen. Nordlingin (2013) mukaan kyseessä on turhautuminen talousparadigman hallitsevaan asemaan (Nordling 2013). Näin ollen hyväksi koettu varhainen puuttuminen on vähentynyt. Ristiriitana tässä liene on, että kun varhaista tukea ei saa, niin myöhemmin joudutaan raskaalla ja kalliilla toimilla puuttumaan asioihin. Kyseessä on eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna asiakkaan inhimillisyyden huomioimatta jättäminen.

7.2 Asiakaslähtöisyys strategian luomisen taustalla

Kuten Arnstein vuonna 1969 on todennut, asiakkaiden kuuleminen voi olla eritasoisista manipulaatiosta kumppanuuteen (Arnstein 1969). Nykyaikana asiakkaiden kuulemiseen pätee tuo sama teema: on organisaatioita, jotka kuulevat palvelujen käyttäjiä, mutta toisaalta on niitä, jotka eivät kuule heitä. Ehkä tavallisinta on näennäiskuu- leminen: mahdollistetaan palautteen antaminen, mutta sen eteen ei tehdä mitään.

Julkisen sektorin palvelujen laatua määritetään tavallisesti yhteisöstä käsin, ei asiakaslähtöisesti. Palvelun laadun määrittävät julkisella sektorilla pääosin poliittiset päättäjät, koska laissa ei määritetä tarkkoja palvelujen järjestämisen ohjeita. (Oulasvirta 2007, 158.) Palvelut määritetään ja arvioidaan julkisesti lähinnä käyttäjäkeskeisesti.

Sosiaali- ja terveydenhuollon hierarkkinen järjestäytyneisyys estää edelleenkin asiakkaiden mukaanoton palveluiden kehittämiseen, mutta myös omahoidon suunnitteluun ja sitoutumiseen. Hierarkkisuus koostuu päätöksenteon moniportaisuudesta luoden palvelujärjestelmiin kompleksisuutta. Viranhaltijat ovat virkavastuussa tuottaa ja luoda toimivia, sekä taloudellisia palveluprosesseja poliittisten päätösten pohjalta. Poliittisten päättäjien päätöksentekoon liittyvät eri intressit ohjaavat julkisen sektorin toimintaa. Neljän vuoden välein eri aikaan käytävät kunnallis- sekä eduskuntavaalit tuovat vaihtuvuutta poliittisten päättäjien keskuuteen, mutta myös levottomuutta ja pitkäjänteisyyden puutetta palveluprosessia koskevaan päätöksentekoon.

Kuntiin määritetyt strategiset arvot eivät voi olla liian yleisesti määritettyjä. Arvojen määrittäminen pitäisi tukea toimintaympäristöä. Arvoristiriitaa syntyy painotettaessa esim. hyvinvointia tukevia arvoja tai kilpailukykyä. (Helin & Möttönen 2012, 118.) Strategiaa määrittäessä tulisi huomioida sektorin tuomat omat arvot, jotta arvorationaalisuus mahdollistuisi eikä aiheuttaisi arvoristiriitaa työntekijöiden joukossa. Organisaation ja henkilökohtainen arvoristiriita heikentää sitoutumista, työtyytyväisyyttä,

motivaatiota ja on yhteydessä työperäiseen stressitilaan. (Törmänen & Paasivaara 2012, 43; Nakari & Sjöblom 2009, 158).

Strategisesti hyvin suunnitelluissa organisaation sisäisissä palveluprosesseissa näkyvä asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että kaikki toimijat ovat sitoutuneita strategiaan tavoitteisiin (Stenvall & Virtanen 2012, 158). Asiakaslähtöisyys suhteessa palveluprosessien kehittämiseen onkin sinänsä haaste, koska päätöksenteko on hierarkkista eikä se välttämättä sisällä asiakkaiden mukaan ottamista päätöksentekoon. Stenvall ja Virtanen (2012) mukaan ”peli on menetetty”, mikäli johto ei sitoudu asiakaslähtöisyyteen (Stenvall & Virtanen 2012, 158). Organisaation ulkopuolelta tuleva palaute on haaste, mutta hyvin merkityksellinen ja palveluprosesseja kehittävä näkökulma, jota ei pidä unohtaa. Johto menettää uskottavuutensa nopeasti, mikäli asiakaslähtöinen arvope rusta ei toteudu (Stenvall & Virtanen 2012, 158).

Jäppisen (2011) mukaan osallistamisella lisätään kuntalaisten vaikutus mahdollisuuksia ja luottamusta poliittiseen ja hallinnolliseen järjestelmään sekä osoitetaan päätöksenteko ja siinä tuotetut palvelut kuntalaisten tarpeista lähteviksi (Jäppinen 2011, 162). Asiakaslähtöisyys ja osallistuminen koetaan kuitenkin vielä vieraaksi päättäjien keskuudessa. Osasyynä lienee, että objektiivista tarkastelua pidetään merkityksellisempänä ammattilaisten suorittamana tarkastelutapana, unohtaen asiakkaiden subjektiivinen palvelukokemus. Toisaalta on helpompaa tarkastella objektiivisesti palveluprosesseja, se ei vaadi esimieheltä konkreettista palvelujen käyttäjien piiriin tule mista. Kyseessä voi olla myös, että halutaan olla etäällä palvelujen käyttäjistä, jotta säilytettäisiin hierarkkisuus ja ”vallan kahvassa” oleminen.

Palvelujen käyttäjiltä saadun palautteen merkitys on edelleen kyseenalaista: muut tuuko mikään saadusta palautteesta huolimatta? (Salminen & Norrbacka 2009, 165). Jotta asiakas ei kokisi aliarviointia ja mitätöintiä, tulisi päätöksenteon asiakasprosesseissa saadut palautteet huomioida ja nähdä ne tärkeiksi. Lisäksi tulisi jatkaa asiakailta tulleiden ideoiden kehittämistä yhteisesti.

7.3 Asiakasraati osallistavana menetelmänä

Asiakasraadın vahvuutena on kuntalaisen mahdollistaminen lisääntyneeseen vuorovaikutukseen sekä dialogisuuteen. Menetelmällä annetaan mahdollisuus vapaaseen ilmaisuun henkilökohtaisista kokemuksista palveluiden käyttäjänä. Asiakasraati menetelmä mahdollistaa kaikkien osallistumisen, mutta tässä tutkimuksessa rajasimme raatilaiset perusturvan palveluita käyttäneisiin.

Äänekoskella järjestettyyn asiakasraatiin osallistui 10 raatilaista. Heistä 6 oli Äänekosken taajamasta ja 4 Suolahden taajamasta. Sumiaisista eikä Konginkankaalta tullut yhtään osallistujaa. Raatiin rekrytointi sattui toukokuuhun. Kyseiset taajamat ovat maaseutua. Sattuiko, että oli kevätpuuhien aika? Oliko raatiin tulemattomuuden syyinä ko. taajamissa toimivat palvelut tai ulkopuolisuuden kokemus suhteessa ”äänekoskelaisuuteen”? Toisaalta, miten tiedotus onnistui. Olimme lähettäneet infoa kaikille perusturvan toimialoille, mutta olisiko pitänyt käydä itse kertomassa asiasta sitouttaen henkilöstöä muistuttamaan tulevasta asiakasraadista?

Raatilaiset keskustelivat perusturvan toiminnasta ja ideoivat sen kehittämistä tutkijoiden laatimien teemojen avulla, jotka olivat valittu tutkimuskysymyksiin perustuen. Jos keskustelu ja ideointi olisivatkin olleet vapaata tai raatilaisten itsensä kehittämien teemojen mukaista, millaiset teemat olisivat painottuneet? Olisiko vapaamuotoinen raatilaisten itsensä esille nostamien teemojen käsittely luonut enemmän kehittämisideoita? Toiminnan kehittämisideat olivat varsin vähäisiä, ja usein kuultuja ratkaisuja. Puuttuiko heitä tietoa tai heittäytymistä kehittämisen suhteen, vai tekikö aikataulu ongelmia siihenkin? Onnistuiko ryhmäytyminen näin vaativien asioiden äärellä? Pysyimmekö tutkijoina objektiiviseen arvioon, koska työskentelemme molemmat perusturvan palveluksessa? Millaiset ajatukset ohjasivat tutkijoiden ajatuksia tulevasta kehittämisideoista? Tutkijan rooli on haastavaa ja vaatii itsetutkiskelua, jotta pysyy koko tutkimuksen ajan tutkijan roolissa.

Asiakasraadissa raatilaiset saavat tietoa palveluiden toiminnoista ja periaatteista. Tässä tutkimuksessa me tutkijat kerroimme toiminnoista, mikäli raatilailla oli siitä kysyttävää tai epäselvää. Siksi onkin tärkeää, että raatien vetäjät tuntevat kontekstin hyvin. King (2010) järjesti asiakasraadin pohtimaan sähköistä terveydenhuollon järjestelmää Iso-Britanniassa. Tutkimuksessa ilmenee, että luottamus päätöksentekoon lisääntyi, kun raatilaiset saivat tietoa. (King 2010.)

Asiakasraatitutkimus menetelmänä on taloudellinen verrattuna suuriin väestötutkimuksiin ja se mahdollistaa syvällisen tiedon saannin. Tuloksina saadaan määrällisesti niukasti tietoa, kun palautekyselyiden vahvuutena on suuri määrä tietoa (Hirsjärvi & ym. 2010, 136). Palautekyselyiden toteutuessa kaikkien näkemys painaa yhtä paljon, mutta asiakasraadissa mielipidejohtajien näkemykset saattavat ohjata keskustelua tutkimustilanteessa.

On tärkeä huomioida, että asiakasraatitutkimuksessamme ryhmä oli rajattu, koska halusimme eri näkökulmista ”kosketusta” keskustelun kohteena oleviin valittuihin teemoihin. Luonnollisesti muodostunut ryhmä olisi mahdollistanut kaikkien halukkaiden mielipiteiden kuulemisen. Riskinä siinä olisi ollut, että raatiin olisi saattanut tulla henkilöitä, joilla ei ole kokemusta perusturvan toimialasta. Ryhmän kokoaminen on aina haaste tutkijoille.

Asiakasraatimenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa saatu tieto on ryhmästä nousutta tietoa, ei yleistettävää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä (Hirsjärvi & ym. 2010, 182). Kun tarkastelimme asiakasraadista nousseita ajatuksia sisällön analyysin avulla, huomasimme tiettyjen teemojen toistuvan. Hirsjärven ym. (2010) mukaan, tutkimalla tarkasti voidaan saada esille ilmiön kannalta merkittäviä ja toistuvia teemoja. (Hirsjärvi & ym. 2010, 182).

Asiakasraatitutkimukseen eivät voineet osallistua v 2007 jälkeen olevat poliittiset päättäjät tai virkamiehet, eivätkä perusturvatoimialalla työskentelevät henkilöt lu-
kuun ottamatta viimeiseen raatiin kutsutut perusturvajohtaja, vastuualuejohtajat
sekä johtava hoitaja. Lisäksi tutkimukseen osallistuminen mahdollistui yhdestäkin
asiakkuuskokemuksesta perusturvan toimialalla, joka on hyvin laaja. Siitä johtuen
kaikilla raatilaisilla ei ollut kokemuksia kaikista perusturvan palveluista vaikuttaen
keskusteluun. Keskusteluissa oli nähtävillä toisen mielipiteiden vahvistamista ja do-
minointia. Raision (2010) mukaan ryhmän rekrytointiin tulee kiinnittää huomiota,
jotta ryhmästä tulisi heterogeeninen (Raisio 2010). Toisaalta liian heterogeeninen
ryhmä ja liian laaja aihe eivät kohtaa tutkimuksen kannalta oikein. Tutkimusryhmäs-
sämme oli 10 raatilaista, ja se tuntui sopivalta suhteessa aiheeseen ja aikatauluun.
Mielestämme jatkossa asiakasraatia toteutettaessa perusturvan toimialalla, tulee
kokemuksia tarkastella vastuualueittain, ei kokonaisuutena.

Aiheen laajuuden vuoksi ajankäytölliset ongelmat ilmenivät jo ensimmäisessä raadis-
sa. Raatilaiset totesivatkin, etteivät ehdi keskustella annetuista teemoista haluamal-
laan tavallaan. Tutkijoina havaitsimme myös ajankäytöllisen ongelman. Aikataulutus
ei pitänyt ja ryhmien puheenvuorot ylittivät etukäteen suunnitellut aikarajat. Tutki-
joiden ongelmaksi osoittautui myös ryhmäpuheenvuorojen rajaaminen, halusimme
antaa tilaa kaikkien kokemuksille ja seurauksena oli kolmen raadin osalta aikataulu-
jen pettäminen.

Vaikka olimme tutkimuksemme ”pelisäännöissä” (Liite 7) rajanneet yksittäiset käyttä-
jäkokemukset pois, emme voineet niitä täysin sulkea tai kieltää. Mikäli olisimme ra-
janneet yksittäisten kokemusten esilletuontia, olisi se saattanut nostaa tutkijat
”ylemmälle tasolle” suhteessa raatilaisiin, estäen tutkimusten kannalta tärkeiden
mielipiteiden esille nousemisen. Vaikka yksittäisillä kokemuksilla ei tutkimuksen kan-
nalta ollut merkitystä, mutta ne mahdollistivat dialogisuuden ja vuorovaikutuksen
syntyn. Toisaalta ne olivat vapaata mielipiteen ilmaisua, jotka johtivat ryhmän keski-
näisen sekä ryhmän ja tutkijoiden välisen luottamuksen lisääntymisen ja dialogisuu-
den syntymiseen.

Tutkijan tulee tietää menetelmästä, mikä tuo tutkimustietoa parhaiten esille. Lisäksi tutkijan kannattaa valita sellainen metodi ja lähestymistapa, joka on tuttu ja toimiva kohderyhmää ajatellen. (Hirsjärvi & ym. 2010, 137.) Tässä tutkimuksessa käytimme dialogista viitekehystä kaikkien raatitapaamisten yhteydessä. Mielestämme dialogisuuteen tukeutumalla saimme ryhmään luottamusta, jolla oli merkitystä ryhmän tuottamaan kokemukselliseen tutkimusaineistoon.

Viimeisessä raadissa käytimme refleктоivaa työotetta. Keijonen ja Koota (2011) kuvaavat reflektiota prosessiksi, joka mahdollistaa uusien keinojen syntymisen. Heidän mukaansa sen avulla voidaan tarkastella kriittisesti omia näkemyksiä ja yhteisen pohdinnan avulla voidaan kehittää toimintoja ja prosesseja. (Keijonen & Koota 2011, 26 -31.) Mielenterveystyössä käytetään usein refleктоivaa työotetta, tavoitellen yhteistä ymmärrystä ja dialogisuutta vaikeissa teemoissa. Koska refleктоiva työote oli meille tuttu ja useaan otteeseen potilaskontakteissa ”testattu”, valitsimme sen tutkimukseemme työotteeksi kerätäksemme kokemuksellista tietoa.

Reflektio tuki raatilaisia keskinäiseen yhteyteen ja uskallukseen. Viimeisessä raadissa refleктоivassa osuudessa ympyrämuodostelmassa keskustelu mahdollisti ”olemme yhtä”-kokemuksen. Raatilaiset saivat konkreettisesti voimaantumisen kokemuksia keskinäisistä katsekontakteista, jotka loivat uskallusta mielipiteiden ilmaisuun johtajien läsnä ollessa. Tutkimuksen edetessä havainnoimme, että kahden ensimmäisen raadin aikana kokemukset painoutuivat terveyspalveluista nouseviin teemoihin. Viimeisessä refleктоivassa yhteisraadissa yhteinen ymmärrys painottui sosiaali- ja arjen-tuen palvelukokemuksiin. Havaintoihimme perustuen dialogisuus ja yhteisen ymmärryksen tavoittelu oli muokannut raatilaisten yhteistä käsitystä. Alussa tärkeäksi koettu terveyspalvelujen toiminta vaihtui huoleksi lasten- ja vanhusten palvelujen luotamuksellisuuden ja inhimillisyyden toteutumisesta.

7.4 Osallisuuden kokeminen

Äänekoskella järjestettiin ensimmäinen asiakasraatitutkimus palvelujen käyttäjille palveluprosessien kehittämiseksi. Viimeisessä raadissa läsnä olleet johtajat kokivat suurta mielihyvää osallistumisestaan tutkimukseen. Varmasti jokainen esimies kokee joskus epävarmuutta kohdatessaan palvelujen käyttäjiä. Perusturvatoimialan palvelut ovat puhututtaneet jo pitkään kaupunkilaisia, mutta johtajat uskaltautuivat kohtaamaan raatilaiset ja esille nostetut vaikeat perusturvatoimialaan liittyvät kysymykset. Johtajat mahdollistivat ensimmäisen merkityksellisen yhteisen kohtaamisen palvelujen käyttäjien kanssa, onnistuen siinä.

Deliberatiivinen keskustelu mahdollistaa asioiden läpinäkyvyyttä (Niinikoski & Setälä 2012; Raisio 2010). Raatilaiset mahdollistivat avoimen ja rakentavan keskusteluilma-
piirin johtajien kanssa. Hyvin usein palvelupalaute tulee palvelutilanteessa tunne-
ryöppynä, jota on vaikea hallita. Tällaiset tilanteet ovat hyvin haastavia ja hämmen-
täviä, ja useinkaan ne eivät johda rakentavaan keskusteluun tai muutokseen. Kun
raatilaiset olivat saaneet aikaa ja tukea toisistaan mielipiteilleen, ne kyettiin ilmaise-
maan rakentavasti yhteisen ymmärryksen pohjalle. Yhteisöllisyys tukee rakentavaan
mielipiteenilmaisuun ja kohtaamiseen. Perusturvatoimialaa koskevat teemat ovat
haastavia, mutta raatilaisten ja johtajien välisessä yhteiskeskustelussa ei ollut koetta-
vissa vastakkainasettelua.

Stenvall ja Virtanen (2012) toteavatkin asiakaslähtöisen toiminnan taustan olevan ihmisten arjessa, jota tulee kuulla. Tyytymättömyys sosiaali- ja terveystalouteen kertoo yleisemmin asiakaslähtöisen työskentelyn ja osallistamisen puutteesta, ei re-
surssien tai osaamisen puutteesta. (Stenvall & Virtanen 2012, 187.)

Osallistaminen on tänä päivää noususuuntainen tapa kehittää ja arvioida palveluprosesseja. Tutkimuksemme tuotti pilotoidun mallin, jota voidaan käyttää palveluiden käyttäjien kuulemiseen, mutta myös johtamisen työkaluna strategioiden luomisessa.

Palvelun käyttäjän kuulemisen mallin avulla voidaan kuulla palvelukokemuksia suoraan palvelun käyttäjiltä.

Tutkimuksesta noussut tieto loi meille mahdollisuuden pohtia asiaa neljän eri tason avulla, joita olemme nostaneet työssämme esille sen eri vaiheissa. Mitä ”terveiset” merkitsevät johtajuudelle, organisaatioille, yksilölle sekä tutkijoille? Käyttöteoriamme avulla voidaan tarkastella saatua kokemuksellista palvelupalautetta eri konteksteista käsin ja ”terveisille” syntyy eri merkityksiä, jotka mahdollistavat yksittäisen kokemuksen muodostumisen julki kokemukseksi. Käyttöteoria loi meille tutkijoille ymmärryksen saadusta aineistosta ja sekä sen eri merkityksistä ja tasoista. Tutkimuksemme materiaali on siis moniulotteista ja siten se luo monia mahdollisuuksia jatko-tutkimusaiheille. Jatkossa tutkimuksen avulla voisi myös tarkastella palveluprosesseista nousevien objektiivisten tutkimustulosten suhdetta subjektiivisiin palvelukokemuksiin.

7.5. Johtopäätökset

Tarkastelemme vielä johtopäätöksiä johtamisen ja palveluiden käyttäjän näkökulmasta. Asiakasraati on hyvä ratkaisu yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Dialogisuuden vaaliminen kehittää keskustelua mahdollistaen inhimillisyyden synnyn. Reflektiivisen työmenetelmän käyttö antaa tilaa kuulemiselle ja sen kautta sosiaalisen ymmärryksen kehittymiselle, luoden yhteisöllistä kasvua.

1. Eettisyyden toteutumista tulisi tarkastella palveluprosessin eri vaiheissa ja sen eri lähtökohdista
2. Palveluprosessien toteutuminen
3. Palveluohjauksen ja – neuvonnan tarve
4. Tiedottamisen selkeyttäminen ja tehostaminen
5. Resurssien hyödyntäminen yli organisaatorajojen
6. Kohtaamisen merkityksen ymmärtäminen kaikilla palveluprosessin tasoilla

7. Osallistamalla voidaan aikaan saada kuulluksi tulemisen kokemuksia
8. Palvelujen käyttäjien sekä johtajien välinen dialogisuus tuottaa molemminpuolista syvää merkitystä ja ymmärrystä palveluprosessien tarpeista sekä niiden tuottamisesta
9. Asiakasraatimenetelmä tuottaa asiakaslähtöisyyttä tukevia ajatuksia ja lisää palveluprosessien läpinäkyvyyttä

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksiä tarkasteltaessa voidaan nähdä myös johtamisen keskeisiä teemoja, kuten eettisyys, dialogisuus, osallistaminen ja resursointi. Johtopäätökset ovat siirrettävissä johtamisentasojen kontekstiin, jolloin teemoja voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisprosesseissa, substanssijohtamisessa sekä strategioiden laatimisessa.

Tässä työssä syntynyttä palvelun käyttäjän kuulemisen mallia voi hyödyntää substanssijohtamisen työvälineenä esim. ratkaistaessa organisaatiota puhuttavia sisäisiä - ja ulkoisia teemoja. Mallin käyttöönotto vaatii rohkeutta ja heittäytymistä uuden menetelmän käyttöön. Refleктоivan työmenetelmän hallitseminen kouluttautumisen avulla, antaa varmuutta käyttää mallia. Menetelmä ei vaadi enempää aikaa kuin normaali kokous/ palaverikeskustelu.

Osallistava menetelmä mahdollistaa kaikkien osallistuvien kuulemisen, koska keskustelun tuloksena mahdollistaa yhteisen ymmärryksen synnyn asiasta ilman henkilöitymistä. Menetelmä on myös taloudellinen ja turvallinen tapa kuulla mielipiteitä. Ylemmän johdon tuki ja päätös palvelun käyttäjän kuulemisen -mallin käyttöön otosta mahdollistaa mallin käytön substanssijohtamisen kentällä.

Palvelun käyttäjän kuulemisen malli on kontekstisidonnainen ja sitä ei voi suoraan yleisesti mallintaa. Esittämämme johtopäätökset tukevat pilotoitua mallia.

LÄHTEET

Arnstein, S. 1969. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4, July 1969. 216 -224. Varastokirjasto Vaari.

Contandriopoulos, D. & Brousselle, A. 2012. Evaluation models and evaluation use. Evaluation 18(1). 61- 77. Downloaded from at Jyväskylän Yliopisto on May 6, 2013 evi.sagepub.com.

Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén, P., Nykyri, P. Peltosalmi, J. & Särkelä, R. 2013. Sosiaalibarometri 2013. Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. © SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Helsinki 2013. Viitattu 18.9.2013. <http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/sosiaalibarometri2013.pdf>

Espoo, 2010. Kuntalaisten ja asiakkaiden osallisuutta lisäävät menetelmät Espoon sosiaali- ja terveystoimessa. Miten toteutamme asiakas- ja asukaslähtöisyyttä palveluiden ja toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa, arvioinnissa ja parantamisessa. Kesäkuu 2010. Viitattu 2.1.2013. http://www.jelli.fi/lataukset/2011/05/Espoon_osallistavat_mentelmat_kesakuu.2010-2.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Holopainen, M. J. 2012. Dialogue in a management team. Empowerment, participation and diversity. Lap Lambert Academic publishing. U.S.A.

Ikola- Norrbaca, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 222. Julkisojohtaminen 14. Universitas Wasaensis 2010. Viitattu 4.5.2012. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf

Jäppinen, T. 2011. Kunta- ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa Acta- väitöskirja. Acta nro 230. Kuntaliitto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1154. Viitattu 19.11.12. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8659-3.pdf>

- Järvinen, M-K. 2006. Asiakas – työntekijäsuhteen dialoginen arviointi kriminaalihuollossa. Licensiaatintutkimus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.11.12. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00048.pdf>
- Kaljunen, L. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 29.10.2011. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67018/isbn%209789522650405.pdf?sequence=1>
- Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 15.11.12. <http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>
- Keijonen, P. & Koota, E. 2011. Reflektointi kehittymisen edellytyksenä. Teoksessa Ranta, I. (toim.) 2011. Sairaanhoidaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Edita Prima Oy. Helsinki. 24-33
- Kettunen, T. & Kivinen, T. 2012. Osallisuus hoitotyön kehittämisen suunnannäyttäjänä. Tutkiva Hoitotyö. Hoitotieteellinen aikakauslehti. Vol 10 (4) 2012. Sairaanhoidajaliitto. Fioca Oy. 40 -42
- King, G., Heaney, DJ., Boddy D., O'Donnell, CA., Clark, JS. & Mair, FS. 2010. Exploring public perspectives on e-health: findings from two citizen juries. 2010 Blackwell Publishing Ltd Health Expectations, 14 (4), 351–360. Viitattu 5.9.2013. <http://soahec.org/Pictures%20Shawnee/Handouts/Kayla/Citizen%20Juries%20UK%202010.pdf>
- Kolehmainen, R. 2013. Sähköpostiviesti 15.10.2013. Vastaanottaja N. Aivio. Perusturvajohtajan lisäselvitys Äänekosken perusturvan organisaatorakenteeseen terveyspalveluiden vastualueen osalta.
- Kuntatyönantajat, 2011. Tuloksellinen kunta on kaikkien etu. Viitattu 15.11.12. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/tuloksellisuus-ja-tuottavuus/kampanja/suositus/Sivut/default.aspx>
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede vol. 11no 1/-99, 3-12

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. Finlex 9.9.2013. Viitattu 9.9.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

L 30.12.2010/1326. Terveysturvalaki. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

L 9.2.2007/ 169. Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. Finlex®- Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu. 18.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070169>

L 30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

L 6.6.2003/434. Hallintolaki. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

L 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812#L1P3>

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

L 21.5.1999/621. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

L 17.3.1995/365. Kuntalaki. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

L 19.8.1994/750. Valtion virkamieslaki. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

L 17.8.1992/785. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu

23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785#e-2>

L 3.4.1987/380. Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu

23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380>

L 17.9.1982/710. Sosiaalihuoltolaki. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu

23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>

L 19.12.1889/39. Rikoslaki. Finlex®-Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu

23.3.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>.

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä- Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. Asiakasfoorumit kunnallisen palvelun kehittäjinä - tapauksen Pirkkalan kunnan perusturvapalvelut. Hallinnon tutkimus. 31 (4)2012. Hallinnon tutkimuksen seura r.y. Hakapaino oy Helsinki.

Lindell, J. 2011. Ongelmat muokkaamassa johtajuutta- organisaatiomuutos ja muutostojohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä. Premissi. Terveys ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. 06/2011. Kustantaja Fioca oy. Sairaanhoidajaliiton koulutus ja kustannusyhtiö Scanweb. Kouvola 2011. 24 -30

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Juvenes Print. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä.4. laitos. 1. painos. Gummerus. Kirjapaino Jyväskylä.

Miettinen, S. 2012. Palvelumuotoilu ottaa asiakkaat mukaan kehittämistyöhön. Kuntaliitto 2012. KuntaTv. Viitattu

19.11.12. <http://www.kunta.tv/web/guest;jsessionid=5DFFC34AE5C3389F265DD8D60BF8FB87>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu- yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki. 20 -41

Munday, B & Group of Specialists. 2007. Report on user involvement in personal social services (2007) Council of Europe, European Committee for Social Cohesion. © Council of Europe, March 2007. Viitattu

19.9.2013. http://www.hiproweb.org/fileadmin/cdroms/Kit_Formation_Services/documents/Module-6/6-A-4_User_involvement_CoE_2004.pdf

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Sosiaali-tieteiden laitos. Kuopion yliopisto. Viitattu

9.3.2013. <http://www.uku.fi/vaitokset/2002/isbn951-781-933-1.pdf>

Möttönen, S. 2012. Onko kuntastrategioilla merkitystä? Kuntien tavoiterationaalisen strategiatyön kriittinen tarkastelu. Teoksessa Helin, H. & Möttönen, S. 2012. Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat. Tutkimuskatsauksia 2012: 2. Helsingin kaupunki, tietokeskus. 109- 134. Viitattu

19.9.2013. http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/12_03_21_Tutkkats_2_Helin.pdf

Möttönen, S. 2010. Kuntalaisen muuttuvat roolit. 1/2010. Kuntaliitto. Uutta kuntaa rakentamassa. Uusi kunta 2017- julkaisut. Kuntatalon paino. Viitattu

15.1.2013. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/uusikunta2017/aineistoa/julkaisu/Kuntalaisen-muuttuvat-roolit.pdf>

Nakari, R. & Sjöblom S. 2009. Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Kuntaliitto Acta nro 209. 1. painos. Helsinki.

Niinikoski, M. L. & Setälä, M. 2012. Deliberatiivisen demokratian keinoja testaamassa: foorumikokeilu osana kunnallista päätöksentekoa. Hallinnon tutkimus 31 (4), 2012. Julkaisija Hallinnon Tutkimuksen seura r.y. Hakapaino Oy. Helsinki 2012. 261 - 276.

Nordling, E. 2013. Kokemuksia ja keinoja kuntalaisten ja palvelujen käyttäjien osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien tukemiseksi osana strategiatyötä. Mahtuvatko päihdetyö ja mielenterveystyö ehkäisystä hoitoon samaan strategiaan? XX Valtakunnalliset päihde- ja mielenterveyspäivät 9.-10.10.2013. Helsingin messukeskus.

Oksman, I. 2010. Asiakkaat palvelujen arvioijina. –Asiakkaiden tulkintoja työllistymistä edistävästä palveluista. Laurea ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan käytäntöjenohjelma (ylempi amk). Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen. Viitattu

2.1.2013. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16709/Oksman_Ilkka.pdf?sequence=1

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus ja koulutuskeskus. Viitattu

15.11.12. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6997-8>

Pekola- Sjöblom, M., Helander, V. & Sjöblom, S. 2006. Kuntalainen- kansalainen. Tutkimus kuntalaisten asenteista ja osallistumisesta. 1996 -2004. Kunta -Suomi 2004- tutkimuksia nro 56. Kuntaliitto. Acta 182. Kuntaliiton julkaisema verkkojulkaisu. 1. painos. Viitattu 14.1.2013. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=313

Perälähti, A., Londén, P., Siltaniemi, A., Särkelä, R., Peltosalmi, J. & Eronen, A. 2011. Sosiaalibarometri 2011. Ajankohtainen arvio palveluista, palvelujärjestelmän muutoksesta ja kansalaisten hyvinvoinnista. © Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki 2011. FRAM Vaasa.

Pylvänen, R. 2009. Päivähoidon asiakasraati. Tilaaja-tuottaja-malliin soveltuvan arviointityökalun kehittäminen. Opinnäytetyö. Ylempi amk- tutkinto. Viitattu

2.1.2013. http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/3747/Pylvanen_Riitta.pdf?sequence=1

Raisio, H. 2012. Enklaavideliberaatio osana deliberatiivista demokratiaa: Kokemuksia maahanmuuttajien kansalaisraadista. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, O.(toim.)2012. Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa yhteiskunnassa. Juhlakirja professori Pirkko Vartiainen 60- vuotisjuhlan kunniaksi. Acta Wasaensia 277 Sosiaali- ja terveyshallintotiede 8. Vaasan yliopisto. 344- 360. Viitattu

19.9.2013. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-444-5.pdf

Raisio, H. 2010. "Embracing the Wickedness of Health Care: Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation". Terveystieteiden tutkimuskeskus. 11.3.2011. Vaasan yliopisto. Viitattu 9.10.13. <http://www.youtube.com/watch?v=Xiu7sgPDdE0>

Rautio, K. 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä. Katsaus peruskäsitteisiin, palvelujen toteuttamiseen ja palvelujen käyttäjän asemaan. Versio huhtikuu 2008. Tampereen yliopisto. Sosiaali- ja terveysalan moniammatilliset johtamisopinnot, Ongelma 7. Viitattu 15.11.12. <http://www.uta.fi/yky/sty/yhteystiedot/rautio/luento.pdf>

Rinne, P. 2009. Matkalla muutokseen. Sosiaalialan projektitoiminnan perustelut, tavoitteet ja toimintatavat Sosiaaliturva-lehden kirjoituksissa 1990-luvulla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu 3.11.2011. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20010/9789513935542.pdf?sequence=1>

Salminen, A. & Ikola-Norrbacka, R. 2009. Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37. Vaasa 2009. Viitattu 19.11.12. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-249-6.pdf

Seikkula, J & Arnkil, T. 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki. Tammi.

Siltaniemi, A., Hakkarainen, T., Londén P., Luhtanen, M., Perälähti, A. & Särkelä, R. 2011. Kansalaisbarometri 2011. Hyvinvointi, palvelut ja osallisuus kansalaismielipiteissä. ©Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki 2011. Viitattu 19.9.2013. http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/kansalaisilal_on_asiaa_kansalaisbarometri2011.pdf

Sitra 2012. What is strategic design? Why strategic design? Helsinki design Lab powered by Sitra. Viitattu 5.2.2012. <http://www.helsinki.designlab.org/pages/what-is-strategic-design>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu 15.11.12. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008- 2011. Viitattu 3.1.2013. [http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3683.pdf&title=Sosiaali ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008 2011 fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3683.pdf&title=Sosiaali_ja_terveydenhuollon_kansallinen_kehittamisohjelma_KASTE_2008_2011.fi.pdf)

Stenvall, J. 2009. Asiakaslähtöiset palvelut ja palveluprosessin johtaminen. Diat. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.11.12. <http://www.pirkkala.fi/@Bin/965888/Jari+Stenvall.pdf>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma Oy. AS. Pakett. Tallinna 2012.

Sundqvist, S. 2012. Kuntamarkkinat 12.9.2012. Kuntaliitto. Viitattu 18.11.12. http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2012/kuntamarkkinat_2012-tuke-luentoaineistot/Documents/12_SUNDQUIST%20Laadulla%20tuloksellisuutta%20kuntauudistuksessa%20-%20ajankohtaista%20laadusta.pdf

SuomiSanakirja.fi.2012. Viitattu 20.1.2013. <http://suomisanakirja.fi/>

Syvänen, S., Kasvio, A., Tikkamäki, K., Loppela, K., Lundell, S. & Tappura, S. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimussuunnitelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos 2012. Viitattu 19.9.2013. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf

Tammelin, M. 2010. Kokemuksia sosiaalipalveluista. Kuntoutuksen työtoiminnan asiakasfoorumit Keski- Suomessa. Raportti 31/2010. Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 19.9.2013. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/197ff535-0630-413d-bc64-c7c14a0ea3a3>

Toikko, T. 2009. Asiakkaiden osallistuminen palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen. Viitattu 10.9.2013. <http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=829bcc78-5b64-480b-82c4-c389946952c5>

Toikko, T. 2006. Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2006. 13 -22. Viitattu 22.7.2013. http://www.työlinja.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2006/03/toikko.pdf

Törmänen, O. & Paasivaara, L. 2012. Yhteiset arvot organisaation toiminnassa. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2012. Sairaanhoidajan eettiset pelisäännöt. Suomen Sairaanhoidajaliitto ry. Helsinki. 37-50

Valkama, K. 2010. Palvelukäyttäjien kokemukset kehittämistyön tienviittoina. Esi-merkkinä narratiivien hyödyntäminen alueellisessa kehittämishankkeessa. Terveys ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. Premissi 3 2010, 52 -57. Kustantaja Fioca Oy. Sairaanhoidajaliiton koulutus ja kustannusyhtiö. Scanweb Kouvola 2010.

Valtiovarainministeriö. 2013. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia - ”Yhteistyössä palvelut pelaa”. Viitattu 26.9.2013. http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0235_asiakkuustrategia/index.jsp

Vartiainen, P. 2012. Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Teoksessa. Hyyryläinen, E. 2012. Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopistojulkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. Hallintotieteet 1. Viitattu 19.9.2013. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-380-6.pdf

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J.V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallisan kehittämissäätiöntutkimusjulkaisu, nro 59. Viitattu 15.11.12. http://www.kaks.fi/sites/default/files/1135-TutkJulk_59.pdf

Virtanen, P., Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Westhorp, G. 2012. Using complexity-consistent theory for evaluating complex systems. Evaluation 2012 18 (4) 405- 420. Downloaded from evi.sagepub.com at Jyväskylän Yliopisto on May 7, 2013.

Äänekosken kaupungin perusturvan toimialan toimintakertomus vuodelta 2012. Perusturvalautakunta § 17, 27.3.2013. Liite
1. <http://post.aanekoski.fi/uusidyna/kokous/2013818-3.HTM>

Äänekosken kaupungin johtamisjärjestelmä ja konsernirakenne 1.2.2013. Viitattu 25.9.2013 <http://www.aanekoski.fi/files/hallinto/JohtamisjarjestelmaJaKonsernirakennne.pdf>

Äänekoski 2005. Sumiaisten, Suolahden ja Äänekosken yhdistymissopimus. Kh 29.08. 2005 Liite 1 ja Kv 05.09. 2005 Liite 1 <http://www.aanekoski.fi/css/files/pdf/yhdistymissopimuskh20050829.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Asiakaslähtöisyys palvelujen tuloksellisuuden taustalla



Liite 2. Äänekosken kaupungin perusturvan organisaatiokaavio

Perusturva

n. 67 milj.€

henkilöstö n. 430

| Terveyspalvelut | | | | | Sosiaalityö ja työelämään kuntoutumisen palvelut | Arjen tuki | | |
|-----------------------|----------|-------------|-----------------|---|---|--|--|----------------------|
| Yhteiset palvelut | | | | | | | | |
| Avohoito- palvelut | Sairaala | Suun- th | Työter- veys | Mielen- terveys- ja päihde poli- klinikka | Sosiaalityö | Työelämään kuntoutu- misen palvelut | Tilaaja- palvelut Asiak- kuuksien hallinta | Palvelu- tuotanto |

Terveystyön edistäminen, terveydenhuollon ja hoitotyön laatu ja ohjeistus ja palvelukoordinaatio

- ylilääkäri
- johtava hoitaja

Sosiaalityön kehittäminen, laatu, ohjeistus ja koordinaatio

- sosiaalityön johtaja

Kuntoutus ja kuntouttava työote

Perusturvan talous ja hallinto

- talouspäälikkö

Liite 3. Tutkimuslupa



Hämeenkoski
Perusturvatoimiala
Perusturvajohtaja

Yleinen päätös

05.04.2013

17 §

ASIA

Tutkimuslupa, Niina Aivio ja Jaana Piilonen

ASIANOSAISET

Perusturvan työntekijät Niina Aivio (mielenterveyspoliklinikka) ja Jaana Piilonen (terveydenhuollon vastaanottopalvelut).

**SELOSTUS
ASIASTA**

Tutkimuslupalomake, tutkimussuunnitelman tiivistelmä ja tutkimuksen pelisäännöt, sekä asiakkaan sitoutumislomake liitteenä.

PÄÄTÖS

Myönnän tutkimusluvan Niina Aivion ja Jaana Piilosen Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön otsikolla: Kuntalaisten ajatuksia perusturvasta.

PERUSTELU**ALLEKIRJOITUS**
Perusturvajohtaja Raija Kolehmainen**PÄÄTÖS
NÄHTÄVÄNÄ**

Päätös on nähtävänä perusturvan toimistossa 9.4.2013.

LISÄTIETOJA

Liite 4. Asiakasraatitutkimus ilmoitus

TULE MUKAAN ASIAKASRAATITUTKIMUKSEEN!

Opiskelemme Jyväskylässä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teemme opinnäytetyön yhteistyössä Äänekosken kaupungin perusturvan kanssa. Haluamme kuulla kuntalaisten ajatuksia perusturvasta ja siten osallistaa kuntalaisia kehittämään sitä. Kokemuksesi palveluista on tutkimuksen kannalta erittäin tärkeää.

Tutkimusmenetelmänä käytämme asiakasraatia ja ryhmään mahtuu mukaan 20 henkilöä. Heidän tulee olla ollut tai olla asiakassuhteessa perusturvaan, eli käyttänyt palveluja. Osallistuja ei voi olla perusturvan työntekijä eikä myöskään mikään poliittinen päätöksentekijä v.2007 eli kuntaliitoksen jälkeen.

Ryhmä kokoontuu kolme (3) kertaa toukokuussa. Viimeisellä kokoontumiskerralla mukana ovat perusturvan vastuualueiden johtajat.

Soita ja ota rohkeasti yhteyttä 15.4. -3.5.2013 välisenä aikana, samalla kerromme lisää tutkimuksen toteuttamisesta.

Kevät terveisin,

Niina Aivio, puh 046 898 0701

Jaana Piilonen, puh 046 898 2695

Liite 5. Asiakasraatiin ilmoittautuminen

ASIAKASRAATITUTKIMUKSEEN PUHELIN ILMOITTAUTUMINEN (vain tutkijoiden käyttöön)

Nimi: _____

Puhelin: _____

Sähköposti: _____

| | KYLLÄ | EI |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Oletko perusturvan työntekijä? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oletko päättäjä (poliittinen/virkamies)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Onko asiakkuuksia perusturvaan? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietoisuus, että itse ilmaisee asiakassuhteesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

MILLAISIA? (Kts. perusturvan organisaatiokaavio)

Terv. huoltopalvelut:

| | |
|---|-----------------------|
| Avohoitopalvelut (lääkärivastaanotto, päivystys, kuntoutus, fysioterapia) | <input type="radio"/> |
| Mielenterveys- ja päihdepalvelut, tk- psykologi, mt-kuntoutus | <input type="radio"/> |
| Tk- vuodeosasto, akuuttihoito, kuntouttavahoito, saattohoito | <input type="radio"/> |
| Suunterveydenhuolto: Hammaslääkäri, suuhygienisti, ehkäisevä suun terv. hoito | <input type="radio"/> |
| Työterv.huolto, työpsykologi, työfysioterap., | <input type="radio"/> |
| Yhteiset palvelut: Rtg, labra, ilmaisjakelutarvikkeet | <input type="radio"/> |

Sosiaalityö ja Työelämään kuntoutumisen palvelut

| | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Sosiaalityö | <input type="radio"/> |
| Työelämään kuntoutumisen palvelut | <input type="radio"/> |

Arjen tuki

| | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Tilaaaja, asiakkuuksien hallinta | <input type="radio"/> |
| Palvelutuotanto ja palveluyksiköt | <input type="radio"/> |

Liite 6. Lupa asiakasraadin äänittämiseen ja sitoutuminen ”pelisääntöihin”

LUPA ASIAKASRAATITUTKIMUKSEN ÄÄNITTÄMISEEN JA SITOUTUMINEN ”PELISÄÄNTÖIHIN”

Annan kirjallisen luvan asiakasraatien (3 kpl) äänittämiseen. Äänitettä käytetään vain tutkimukseen: ”Kuntalaisten ajatuksia perusturvasta” ja siitä tehdään sisällön analyysi. Se tulee olemaan vain tutkijoiden käytössä. Ääntä ei missään tilanteessa käytetä osana esitystä. Äänite hävitetään heti tutkimusraportin valmistuttua.

Annan luvan asiakasraatien äänittämiseen sekä sitoudun yhteisiin asiakasraatitutkimuksen liitteenä oleviin ”pelisääntöihin”.

Paikka ja päiväys

Nimi ja nimen selvennys

Liite 7. Asiakasraadin ”pelisäännöt”

ASIAKASRAATITUTKIMUKSEN ”PELISÄÄNNÖT”

- Asiakasraatitutkimukseen osallistuva ei voi työskennellä Äänekosken kaupungin perusturvassa ja eikä ole päättävässä asemassa v.2007- (poliittinen / virkamies).
- Osallistujalla on / on ollut asiakkuus perusturvaan v. 2007- kuntaliitoksen jälkeen.
- Ilmoittautuessaan raatiin, osallistuja on tietoinen siitä, että osallistuessaan asiakasraatitutkimukseen, ilmaisee olevansa asiakassuhteessa Äänekosken kaupungin sosiaali- ja/tai terveydenhuollon yksikköön. Ilmoittautuessaan osallistujaa informoidaan asiasta. Asiakasraati tutkimuksen aineiston kerääminen perustuu perusturvan asiakkuuksiin v. 2007 jälkeen.
- Asiakasraadin pelisäännöt käydään tutkijan kanssa läpi ilmoittautumisvaiheessa. Lisäksi säännöt jaetaan osallistujille kokoontumisen alussa ja allekirjoitetaan kirjallinen sopimus kahtena kappaleena. Pelisäännöt kerrataan aina kokoontumisten alussa, näin kaikki tietävät yhteiset toimintatavat.
- Tutkimuksen eri vaiheissa ei tule ilmi osallistujien nimiä, eli he pysyvät anonyymeinä.
- Asiakasraati äänitetään. Jokainen raatiin osallistuja antaa kirjallisen suostumuksen asiakasraatitapaamisten äänittämiseen. Kirjallinen suostumus tehdään kahtena kappaleena. Äänite hävitetään, kun tutkimusraportti on valmistunut.
- Osallistujien allekirjoittamat asiakirjat hävitetään tutkimuksen valmistuttua.
- Ryhmässä ei keskustella yksittäisistä asiakastilanteista tai henkilöistä nimillä, vaan keskustelu on yleisellä tasolla olevaa. Tutkijat on oikeus keskeyttää keskustelun, jos ko. keskustelu yksilöityy tai henkilöityy.
- Tutkimuksen osallistujat eivät kerro ulkopuolisille ryhmässä ilmitulleita /kuulemiaan asioita.
- Tutkijoita sitoo vaitiolovelvollisuus.

Liite 8. Keskusteluteemat

TEEMOJA ASIAKASRAATEIHIN

14.5.2013

1.RAATI

Palvelujen toiminta, saatavuus ja osumatarkkuus:

”Pelisääntöjen” sekä äänityksen hyväksyminen (allekirjoitukset)

Ryhmäytyminen. Eriväriset paperit eri teemoille. Lopuksi alleviivataan painotettavat asiat.

Kertokaa miten koette palvelujen toiminnan?

Millaisia positiivisia ja negatiivisia puolia on toiminnassa?

Saako palvelua? Millaista palvelua?

Osuuko apu ja palvelu oikeaan aikaan ja vaiheeseen?

Saavatko avun juuri siihen mitä hakevat?

Onko ohjattu oikeaan paikkaan?

Palveluiden parannusehdotuksia? Keinoja? Mitä pitäisi tehdä?

21.5.2013

2. RAATI

Kehitysideat ja palveluparannusehdotukset. Tulevaisuuden palvelutarve

”Pelisääntöjen” kertaus

Edellisen raatifiiliksen kertaus. Haluaako joko kommentoida sitä?

Fläppitaululle on koottu edellisessä raadissa alleviivatut teemat. Monisteet takaisin ryhmille.
Teemojen varmistaminen. Uusia teemoja/ ajatuksia?

Terveisten ja kehittämisideat + palveluparannusehdotukset raatilaisten valitsemista teemoista.

Luotatteko perusturvan palveluihin?

Miten koette tiedottamisen kuntalaisten ja palvelujen tuottajien välillä? Miten sitä voitaisiin parantaa?

Millaisin keinoin päättäjien, kuntalaisten ja palvelujen tuottajien välistä vuoropuhelua tulisi edistää?

Miten asiakastarpeet muuttuvat tulevaisuudessa?

Millaisia palvelutarpeita tarvitaan tulevaisuudessa?

Valmistautuminen 3. raatiin

28.5.2013

3. KOKOAVA YHTEISRAATI

Reflektio ja dialogisuus johtajien kanssa

”Pelisääntöjen” kertaus ja hyväksyminen sekä äänityslupa (johtajat; allekirjoitus)

Ryhmämuodostelma

1. Kierroksella raatilaiset ja ohjaajat keskustelevat ”terveisistä”. Johtajat kuuntelevat ja tekevät muistiinpanoja (20 min).
2. Kierroksella vastuualuejohtajat sekä ohjaajat keskustelevat. Raatilaiset kuuntelevat ja tekevät muistiinpanoja (20 min).
 - Mitä kuulitte?
 - Miten tästä eteenpäin?
 - Alustavia lupauksia?
3. Kommentit ja keskustelua (20 min).

Loppukeskustelu: (30min)

Miten koette asiakasraati prosessissa olemisen? Miltä tuntui?

Mahdollistaako asiakasraatiin osallistuminen palvelujen kehittämisen?

Voisiko jatkossa käyttää asiakasraatimenetelmää?

Palautetta järjestäjille

Liite 9. Käyttöteoria:” Terveisten ”neljä ulottuvuutta



**"Terveisten" näkyvyys
toimivassa,
hyvässä ja
osallistavassa johtamisessa
peilaten eri konteksteihin**

Aivio & Piilonen 2013

Liite 10. Ohje asiakasraadin vetäjille

ASIAKASRAATITUTKIMUKSEN JÄRJESTÄMINEN

Asiakasraadin kokoaminen:

- Rajaa aihe: Mitä halutaan selvittää? Huomio oma kiinnostus aiheesta; se motivoi ryhmäläisiä. Jokainen ryhmä on omannäköisensä, mutta varmasti jos eri ryhmiä on useita, tuloksesta tulee samansuuntainen. Mitä tutkit? (asiakkaat, kuntalaiset, käyttäjät, työntekijät, päättäjät, johtajat jne.) Tutkimuskysymykset? Pohdi rajapinta-alueet (esim. koulu, sivistyspuoli, lasten neuvola, alueelliset erot). Pohdi, kuinka laajan tutkimus/selvityksen haluat tehdä? Huomioi kokonaisuuksien laajuus
- Tee tutkimussuunnitelma.
- Hoida tutkimukseen liittyvät lupa-asiat.
- Tunne aihepiiri. Ryhmältä tulee monenlaisia kysymyksiä, joihin vetäjän tulee osata vastata, jotta säilyttää luottamuksen.
- Pohdi riittävätkö taitosi ryhmän vetämiseen.
- Ota ajoissa yhteys johtaviin tahoihin, jotta heidän osaltaan osallistuminen mahdollistuu.
- Huomioi ryhmän koko max 10 -15. Sopivan pieni ryhmä keskustelee ja kaikilla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä.
- Hallitse refleктоiva työote!
- Huomioi aikataulut. Kuinka paljon olet valmis käyttämään aikaa. Montako raatia haluat koota.
- Huomioi kokoontumistilojen toimivuus, jotta voidaan toimia ryhmässä.
- Tiedota raadista: Pohdi eri mediankeinoja tavoittaa kohderyhmää: Sanomalehti/netti ei aina tavoita kaikkia. Ihmiset lukevat jutun, mutta rohkeus puuttuu soittamiseen: Vaatii vähän selittelyä ja perusteluja, jotta he rohkenisivat. Ryhmän kokoaminen aktiivista, markkinointi. Yksiköiden tiedottaminen, ei pelkästään esimiesten tapaamista myös ne henkilöt jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa.

Vetäjäjille:

- Kaksi vetäjää hallitsee ryhmän paremmin kuin yksin.
- Hallitse käytettävä äänitystekniikka!
- Suunnittele ajankäyttö. Huomioi teemojen laajuus suhteessa ajankäyttöön.
- Napakkuus työskentelyyn. Aihe keskustellessa levähtää herkästi ja vierähtää sivuraiteille
- Empaattisuus, välittömyys, aitous, rehellisyys, luotettavuus

- Huomioi, että kaikki tulevat kuulluksi ja huomioiduksi
- Tilannetaju -> huumorintaju
- Luottamuksen saaminen
- Raatilaisten erilaisuuden huomiointi- >erilaiset lähtökohdat, tarpeet
- Palkitse raatilaiset esim. kahvitus

Raadin kokoontuminen:

- Varmista keskustelurungon selkeys ja yksinkertaisuus.
- Huomioi vaikeiden asioiden käsittely! Kuinka ne otetaan esille, leimaamatta esille ottajaa /käyttäjää. Miten ko. palvelujen käyttäjiä saataisiin mukaan?
- Ryhmätyöt peittävät henkilökohtaisuuksia, kun puhutaan ryhmän nimissä: ”me mietimme, huomasimme...”
- Tiedota seuraavan kerran teemoista: mitä on tulossa, miten toimitaan seuraavassa raadissa?
- Anna tilaa keskustelulle ja kysymyksille, mahdollista dialogisuus- liian tiukka aikataulu uhkana dialogisuudelle.
- Huomioi tasa- arvoisuus, kaikkien kommentit ovat yhtä tärkeitä.
- Ryhmäläisten ”tsemppaus” ja kannustaminen uuteen.
- Arvioi ryhmäläisten sekä toisen vetäjän kanssa raadin toimivuus joka tapaamisen jälkeen.
- Anna suoraa palautetta ryhmälle osallistumisesta.

Liite 11. Pyyntö opinnäytetyön osittaisesta salauksesta

PYYNTÖ OPINNÄYTETYÖN OSITTAISESTA SALAUKSESTA

Opinnäytetyön nimi: Kuntalaisten ajatuksia Äänekosken perusturvan toiminnasta”.. Ainakin mulle on selvinnyt monta asiaa..”

Toivomme opinnäytetyömme osittain salaamista määrääjäksi, koskien lukua 6.8 eli kehittämämme Palvelujen käyttäjän kuulemisen –mallia.

Perusteluna salaukselle on mallin jatkotyöskentely mahdollista yritystoimintaa varten.

Äänekoskella 15.11.2013

Niina Aivio (YSK11S)

Jaana Piilonen (YSK11S)